

UNA TRAMA DIFFICILE

Strategie di sopravvivenza
del settore tessile - abbigliamento
in una regione avanzata



ires

Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

UNA TRAMA DIFFICILE

Strategie di sopravvivenza del settore tessile-abbigliamento
in una regione avanzata

Rosenberg & Sellier

copertina e frontespizio di Ada Lanteri

stampa testo: Stampatre, Torino

stampa copertina: Tipolito Subalpina, Torino

fotocomposizione e grafica: EDIBIT, via Maria Vittoria 10, 10123 Torino

Collana PIEMONTE-studi dell'IRES, Istituto Ricerche Economico-Sociali

del Piemonte, diretta da Andrea Prele

Ufficio pubblicazioni dell'Ires: Anna Briante

L'Ires è un ente pubblico regionale, dotato di autonomia funzionale.

L'attuale Istituto, disciplinato dalla legge regionale 3 settembre 1991, n. 43, rappresenta la continuazione dell'Istituto costituito nel 1958 ad iniziativa della Provincia e dal Comune di Torino, con la partecipazione di altri enti pubblici e privati e la successiva adesione delle altre Province piemontesi.

L'Ires sviluppa la propria attività di ricerca a supporto dell'azione programmatoria della Regione Piemonte e della programmazione subregionale.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la redazione della Relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;
- la conduzione di una permanente attività di osservazione, documentazione ed analisi sulle principali grandezze socio-economiche e territoriali del sistema regionale;
- lo svolgimento di periodiche rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- lo svolgimento delle ricerche connesse alla redazione ed all'attuazione del piano regionale di sviluppo;
- lo svolgimento di ricerche di settore per conto della Regione e altri enti.

IRES, via Bogino 21, 10123 Torino – tel. 011/88051

La fotografia in copertina è tratta da Le donne socialiste nel Biellese (1900-1918) di Luigi Moranino, edito dall'Istituto per la storia della Resistenza e della società contemporanea in provincia di Vercelli "Cino Moscatelli".

Tutti i diritti riservati. Questo volume non può essere riprodotto con alcun mezzo, neppure parzialmente e neppure per uso interno o didattico, senza il preventivo permesso dell'editore.

prima edizione italiana: dicembre 1992

© by Rosenberg & Sellier, via Andrea Doria 14, 10123 Torino

isbn 88-7011-527-5

Lo studio è il risultato di un'attività di impostazione e discussione collettiva svolta da un gruppo di lavoro, composto dai ricercatori dell'Ires Paolo Buran e Vittorio Ferrero, e da Giuseppe Volpato dell'Università di Trento.

La rilevazione diretta presso le imprese è stata coordinata da Elena Capriz dell'APF.

La realizzazione del rapporto è opera di Paolo Buran e Vittorio Ferrero.

INDICE

Presentazione

Introduzione

9	Capitolo I
	IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE
9	1.1. <i>Crisi e ristrutturazioni</i>
15	1.2. <i>Le nuove sfide: oltre l'accordo Multifibre</i>
19	1.3. <i>Le prospettive del mercato unico europeo</i>
39	Capitolo II
	IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO IN ITALIA E IN PIEMONTE
39	2.1. <i>Produzione e mercato tessile in Italia</i>
52	2.2. <i>La struttura industriale nel tessile-abbigliamento in Piemonte</i>
78	2.3. <i>Il commercio estero di manufatti tessili</i>
95	Capitolo III
	L'INDAGINE DIRETTA
95	3.1. <i>La struttura dell'indagine</i>
100	3.2. <i>Uno sguardo d'insieme</i>
113	3.3. <i>Il rapporto con il mercato</i>
131	3.4. <i>Alcuni aspetti del processo innovativo</i>
142	3.5. <i>Fattori strategici e aspettative evolutive</i>

151	3.6. <i>Sfide e risposte</i>
160	3.7. <i>La specificità biellese</i>
166	3.8. <i>Conclusioni</i>

169	Riferimenti bibliografici
-----	---------------------------

APPENDICE 1

173	Il Questionario
-----	-----------------

APPENDICE 2

185	Risultati dell'indagine diretta riferiti all'area biellese
-----	--

Presentazione

Alla base della presente ricerca si pone una questione di rilievo per il Piemonte: quali siano le condizioni di esistenza e le prospettive di un'industria tradizionale, quella tessile, in un contesto avanzato.

I processi di adattamento conclusisi nella prima parte del decennio trascorso avevano fugato le più pessimistiche previsioni sul futuro di questo settore in un paese industrializzato, quale è l'Italia; l'evidenza empirica indicava performance di tutto rilievo, in termini di contributo al saldo estero, al prodotto interno ed all'occupazione.

Più recentemente si assiste ad una progressiva erosione di quegli argini che sembravano poter contrastare l'impeto della concorrenza esercitata dai paesi a basso costo della manodopera, sia direttamente che indirettamente, attraverso i fenomeni di delocalizzazione, e riacquistano corpo scenari di ineludibile declino dei settori tradizionali.

La ricerca, realizzata nel momento in cui la fase espansiva dell'economia regionale si stava concludendo, delinea un quadro generale delle prospettive del settore, individua i principali mutamenti nello scenario competitivo, e poi ne verifica l'impatto sui singoli comparti e nelle principali aree "tessili" del Piemonte.

Se ne trae un dato di solidità che caratterizza il settore in questa regione, in termini di qualificazioni tecnologiche e professionali sia dei prodotti che dei modelli organizzativi, i quali hanno costituito finora un solido riparo nei confronti dei nuovi concorrenti.

Vengono, peraltro, anche messi in evidenza alcuni fattori di debolezza che potrebbero rivelarsi estremamente negativi in prospettiva e potenzialmente pregiudicare le condizioni di esistenza del settore nel contesto produttivo regionale. Fra i principali, l'indagine rivela l'ancora limitato orientamento al mercato delle imprese piemontesi e l'insufficiente dimensione

aziendale: questi fattori inibiscono, in molti casi, l'implementazione di opportune strategie competitive globali.

Occorre sottolineare che, nell'attuale crisi del Piemonte, questo aspetto rappresenta l'ineludibile terreno di confronto che accomuna larga parte dell'apparato produttivo regionale; la ricerca delle vie di uscita travalica spesso le possibilità delle singole imprese, e richiede una maggior concertazione di opportune politiche da parte di tutti i soggetti pubblici e privati.

Confidando che i risultati di questa ricerca possano essere di utilità per l'individuazione di strategie in grado di contrastare i timori di declino del Piemonte, ringraziamo quanti hanno contribuito alla realizzazione di questo rapporto ed in particolare le imprese del settore che hanno fornito la loro collaborazione.

ANDREA PRELE
Direttore dell'Ires

Introduzione

La crisi industriale che assilla da ormai due anni la regione piemontese ripropone l'interrogativo cruciale che sta alla base dell'indagine qui presentata: per quali ragioni, o a quali condizioni, un settore industriale "maturo" quale il tessile ammetta di trovare una localizzazione fisiologica, e quindi durevole, in una regione economicamente evoluta, quale il Piemonte.

La problematica dei settori maturi, ampiamente diffusa e dibattuta una ventina di anni or sono, è successivamente entrata in una zona d'ombra, dal momento in cui i processi di adattamento delle strutture industriali avvenuti tra il 1975 e il 1985 consentirono esiti meno traumatici di quelli previsti da un'attuazione rigida delle regole del "ciclo di vita" delle produzioni. In realtà già in quei processi di adattamento erano impliciti processi reattivi, accorgimenti organizzativi, meccanismi di accrescimento della complessità del sistema produttivo in risposta alle pressioni poste in essere dall'ambiente ostile, ancor oggi non del tutto studiati e compresi. Già quelle strategie di aggiustamento avrebbero dovuto sottolineare un elemento di importanza nodale: in un contesto economico avanzato, la permanenza di un settore produttivo maturo non può essere un fatto spontaneo e naturale, o la risultante di comportamenti "ingenui", ma richiede l'esplicazione di precise strategie di differenziazione, capaci di circoscrivere per un periodo sufficientemente lungo uno spazio operativo non aggredibile dai paesi a basso costo della manodopera.

Esistono ragioni strutturali che consentono questi più o meno durevoli processi di radicamento della produzione tessile nelle aree più sviluppate: infatti, in primo luogo, le tendenze di delocalizzazione della produzione nei paesi a basso costo della manodopera incontrano pesanti ostacoli in fasi di rapida evoluzione del progresso tecnico.

In un'industria labour intensive, quale quella dell'abbigliamento, il vantaggio comparato dei paesi emergenti assume un segno incontrastabile: uno studio del 1987 che teneva in conto livelli salariali diretti e oneri sociali, orari, condizioni tecniche e produttività del lavoro, rilevava come i costi di produzione riscontrabili in paesi come la Turchia o il Portogallo erano pari ad un terzo rispetto ai livelli verificati in Italia o in Germania. Invece in una lavorazione a maggior livello di automazione, quale la filatura, i costi complessivi di produzione risultavano inferiori in paesi avanzati, quali la Germania o il Giappone, rispetto a paesi a basso livello salariale com'era il Brasile: se ne può derivare che la tendenza alla delocalizzazione delle produzioni tessili può essere, almeno in certe fasi operative, arrestata o invertita da processi di rapido rinnovamento tecnologico. E l'industria tessile europea è diventata nel corso del passato decennio, un settore ad elevata intensità di capitale fisso e di intelligenza: certo in questa evoluzione non riuscirà a salvare tutta la sua compagine produttiva, anche perché il vantaggio innovativo è destinato ad essere messo a prova dai processi di trasferimento tecnologico e di apprendimento nelle stesse economie emergenti.

Un secondo problema, di portata ancora maggiore, pone un argine – in qualche misura insormontabile – alla tendenza di delocalizzazione. Nel settore della moda, i costi di produzione incidono sul prezzo di vendita al consumatore solo per il 30-50%: il restante margine remunera i vari anelli del processo distributivo. Le strategie d'impresa non possono dunque limitarsi a minimizzare i costi di fabbricazione, ma devono individuare le soluzioni organizzative, in termini di posizionamento operativo e geografico nella filiera di produzione, che consentano di aggiudicarsi in misura maggiore i margini di redditività laddove questi si formano. Ciò comporta, da un lato, una concentrazione degli sforzi sulle fasi a valle della filiera (commercializzazione); dall'altro lato, richiede un'organizzazione della produzione che, pur delocalizzando certe fasi operative, non veda compromessa la capacità di risposta rapida alle esigenze di mercato, che contemplano spesso la necessità di un riassortimento o di un adattamento nel corso della "stagione", poiché da questo può derivare il successo o il fallimento di una campagna di vendita. Una eccessiva smobilitazione delle fasi di fabbricazione, per quanto possano risultare non competitive in sé, è un fatto che rischia di impedire la valorizzazione di imprevedibili opportunità di mercato.

In questa situazione ambivalente e sfaccettata, si possono individuare tre principali conseguenze sul piano delle prospettive per il TA delle regioni avanzate:

- il processo di delocalizzazione, pur restando un fenomeno incontrastabile sul lungo periodo, può conoscere fasi di stallo, o consentire in con-

tendenza processi di crescita specializzata, in rapporto al progresso tecnologico e alle dinamiche della domanda;

- comunque, gli equilibri via via raggiunti dalla riorganizzazione produttiva non possono essere considerati un fatto acquisito, ma devono confrontarsi giorno per giorno con una concorrenza sempre più agguerrita e mutevole;
- in questo quadro, una maggiore garanzia di permanenza è offerta alle produzioni ad elevata qualità, non facilmente trasportabili nelle economie emergenti.

Come annotava recentemente l'“Economist”, proprio a proposito del mercato tessile-abbigliamento: “*the good news for Italian producers is that most Asian producers are stuck at the commodity end of the market. They are still poor at design and marketing. The bad news for the Italians is that Asians are learning rapidly*”. Accanto ai grandi concorrenti (Hong Kong, Sud Corea, Taiwan) si stanno infatti affacciando nuovi produttori, quali Thailandia e Malaysia, che sono impegnati in uno sforzo di prima industrializzazione fondato, come naturale, sul settore tessile; ma particolarmente per questi nuovi paesi produttori, la competitività sui mercati più ricchi è tuttora limitata dalla qualità del management, un campo nel quale prevalgono ancora l'improvvisazione, l'accentramento decisionale, la sottovalutazione generale del problema qualità.

Ritornando allo scenario economico dei paesi avanzati, qualche indicazione aggiuntiva in ordine alle opportunità produttive del settore tessile è offerta dallo studio: *Strategie di imprese nei settori maturi* recentemente tradotto da McGraw-Hill italiana; l'autrice è Kathryn R. Harrigan, direttrice dello Strategy Research Center della Columbia Business School, e basa le sue argomentazioni sull'osservazione di una mole davvero notevole di casi osservati.

Investire nei settori maturi, sostiene la Harrigan, è scelta non scevra da rischi, ma a certe condizioni può rivelarsi interessante: è essenziale comprendere come l'operare in un settore maturo richieda criteri e logiche di comportamento diversi da quelli che possono orientare chi agisce entro un mercato in espansione. Quando la domanda ristagna o comincia a declinare si entra in una situazione delicata ma non priva di chances: come nel gioco degli scacchi, nel “finale di partita” possono prendere forma strategie difensive o aggressive altrettanto ricche di risultati quanto quelle che hanno avuto corso nelle fasi precedenti. Pur restringendosi, il mercato può continuare a sussistere per molti anni, ed una volta attuata la necessaria selezione degli operatori concorrenti i superstiti possono godere della comoda posizione dell'“ultimo spazzacamino”, trovando imprevedibili occasioni di redditività perfino entro specializzazioni in via di estinzione.

Il problema di fondo, sostiene l'autrice, è di evitare di fronteggiare il calo del mercato in modo scomposto, attuando strategie da "cane sciolto" ai danni dei concorrenti, cioè impegnandosi in una guerra dei prezzi che si ritorce contro tutti gli attori in gioco deprimendo i margini di profitto, e con ciò la stessa possibilità per ciascuno di essi di recuperare le risorse per programmi di rilancio. La guerra dei prezzi danneggia ugualmente chi è destinato ad uscire dal gioco e chi avrebbe buone possibilità di restarci con una più efficiente configurazione di impresa.

Dunque gli operatori dovrebbero decidere preliminarmente, mediante una attenta considerazione delle proprie chances di successo, se restare sul campo o uscirne minimizzando le perdite: nel "finale di partita" le strategie di disinvestimento sono altrettanto importanti di quelle di rilancio. La scelta deve dipendere dalla valutazione congiunta di due fattori di opportunità: il potenziale di domanda ancora racchiuso nel mercato di riferimento dell'impresa, e il grado di competitività dell'impresa rispetto ai concorrenti in relazione alle nicchie di mercato più promettenti sotto il profilo della redditività. Il prodotto di questi due fattori dà luogo a cinque strategie alternative, secondo la matrice riportata in figura 0.1.

Figura 0.1. Matrice di alternative strategiche in fase di maturità

		Competitività rispetto ai concorrenti sui segmenti di mercato più propizi		
		Elevata	Moderata	Nulla
Prospettive di domanda nei mercati di riferimento	Favorevoli	Aumentare gli investimenti	Mantenere i livelli di investimento	Ridurre selettivamente
	Medie	Mantenere i livelli di investimento	Ridurre selettivamente	Mungere il business
	Sfavorevoli	Ridurre selettivamente	Mungere il business	Disinvestire immediatamente

Fonte: K. R. Harrigan (1990) - rielaborazione semplificata

Quando le sue specializzazioni operative si collocano sui segmenti di mercato più favorevoli, e contemporaneamente la competitività rispetto ai concorrenti appare soddisfacente (ed esistono pure buone situazioni di capitalizzazione), l'impresa può puntare a collocarsi tra i soggetti dominanti del settore, una volta compiuto il processo di ristrutturazione: è la strategia dell'"ultimo spazzacamino". Questa linea di condotta consiste nel segnalare ai concorrenti, con un congruo programma di investimenti, l'interesse dell'impresa ai mercati di riferimento e la forza delle risorse in ciò impiegate, "invitando" gli altri operatori ad abbandonare il campo.

La capacità produttiva in eccesso presente nel settore viene ridotta anche attraverso processi di acquisizione, oltreché tattiche di temporanea (e quanto più possibile contenuta, perché rischiosa) riduzione dei prezzi, ma anche allargando la gamma di offerta così da indurre i concorrenti marginali ad uscire dal settore.

All'estremo opposto, gli investitori che si avvedono per primi delle loro ridotte possibilità di successo possono trarre vantaggio da tempestive decisioni di smobilizzo, cedendo le loro attività ad altre imprese, prima che l'insorgere di situazioni di crisi svalorizzi gli impianti posseduti. Ove questo non risulti possibile, per l'esistenza di un qualsiasi tipo di barriere all'uscita, le aziende deboli possono adottare, come alternativa di "second best", una strategia di "mungitura del business", cioè un gioco di rimessa, con drastica compressione degli investimenti (compresi quelli di manutenzione), la massima spremitura di utili dalle vendite (anche a costo di perdere gradualmente clienti), il contenimento massimo dei costi indiretti, e così via: in altri termini, mettendo in campo un procedimento di uscita graduale dal settore che minimizza le perdite sui capitali investiti.

Nel mezzo tra queste due opzioni limite, cioè tra l'abbandonare il campo (in via immediata o con una strategia di disimpegno), e il proporsi come impresa dominante per la fase successiva alla ristrutturazione settoriale, si definiscono due altre alternative strategiche. Una in realtà è una tattica di temporeggiamento, e consiste nel mantenere il livello di investimenti allineato alle situazioni medie settoriali, in attesa di chiarimenti relativi all'evoluzione del mercato (andamento della domanda; tempi di ridimensionamento della capacità produttiva installata) o a variabili esogene (tecnologiche, istituzionali, o di altro genere). L'altra strategia ha invece carattere durevole, e si presenta come la più interessante per la vastità dei campi di applicazione, giacché è l'opzione che si offre alle imprese che non dispongono di risorse straordinarie, eppure sono risolte a sopravvivere anche in un contesto operativo sfavorevole valorizzando al massimo le carte in possesso. Harrigan definisce questa linea di condotta come strategia di "riduzione selettiva", e consiste innanzitutto in una concentrazione dell'impegno

sulle aree di clientela (attuali e potenziali) la cui domanda presenta migliori prospettive in termini di durata e di redditività; vengono per contro risparmiate e recuperate risorse disinvestendo nei segmenti di mercato meno remunerativi e promettenti. Si tratta, in altri termini, di una strategia di riposizionamento, che può essere favorita anche da adeguate strategie di prezzo, "mungendo il business" nei settori che si intende abbandonare e tenendo prezzi costanti (ribassarli resta sempre pericoloso, come già si è detto) nei settori che si intende potenziare: in questi soli il comportamento delle imprese riproduce le tecniche di affermazione che si presentavano nella strategia di aumento degli investimenti, però in una logica di specializzazione e di nicchia, anziché in un'ottica di competizione globale.

Questi modelli di strategia di sopravvivenza di settori maturi in contesti economici avanzati incontrano, nel testo della Harrigan, molteplici esemplificazioni riguardanti il settore tessile e dell'abbigliamento: imprese coreane che costruiscono stabilimenti tessili negli Stati Uniti, disposte ad affrontare costi maggiori pur di mantenere maggiori contatti con la mutevole, ma ricca, domanda ivi localizzata; tessiture statunitensi che distruggono i macchinari in eccesso, per evitare il loro reimpiego da parte di concorrenti del Terzo Mondo, in quanto ciò accrescerebbe l'eccesso di offerta; aziende tessili che incrementano il contenuto di servizio e di personalizzazione dei loro prodotti per mantenere i clienti ed aumentare i margini di valore aggiunto.

Non è qui opportuno sviluppare ulteriormente le argomentazioni di Kathryn Harrigan, anche perché alcune delle sue "ricette" risentono del contesto socioeconomico e istituzionale statunitense e non risultano applicabili nella situazione italiana. Il suo ragionamento sembra prendere le mosse da un quadro logico-economico caratterizzato da una accentuata mobilità dei fattori, nel quale hanno poco spazio le persistenze di carattere inerziale, mentre i test della concorrenza sottopongono quotidianamente a nuove verifiche la validità dei moduli produttivi e organizzativi adottati. Forse non in senso generale, ma nel concreto dell'attuale necessità di ristrutturazione, le considerazioni qui richiamate forniscono orientamenti significativi anche per l'evoluzione del Ta in Piemonte e in Italia, sotto la pressione della crisi industriale e delle nuove sfide competitive.

L'indicazione in positivo che ne viene suggerita è quella di un'intensificazione del processo innovativo, come unica soluzione per costituire una realtà produttiva intrinsecamente coerente con le potenzialità, e con gli oneri, determinati dal contesto economico avanzato nel quale ci si trova ad operare: soluzioni brillanti in un ambiente sfavorevole possono nascere solo se si evita l'illusoria tentazione di "ingessare" la realtà produttiva esistente, e invece si interviene con coraggio e lungimiranza per favorirne i processi di adattamento.

Sotto questo profilo, si deve riservare particolare considerazione al ruolo attuale e potenziale dei fattori territoriali di sviluppo, e in particolare alle economie esterne presenti in aree di grande specializzazione. Come è stato ampiamente documentato in un convegno promosso dal comune di Prato nel novembre 1991, il settore tessile trova nell'organizzazione per "distretto industriale" la sua configurazione strutturale più propizia, perché essa consente una combinazione tra le risorse di flessibilità e creatività connesse alla piccola dimensione aziendale, e l'accesso – per disponibilità locale di servizi, per cultura industriale sedimentata, per opportunità di ricorso congiunto tramite alleanze e consorzi – a funzioni imprenditoriali strategiche, sul piano della ricerca, della formazione, della commercializzazione, della finanza. La valorizzazione di queste potenzialità è il banco di prova che oggi si profila di fronte all'iniziativa degli operatori economici e all'intervento di supporto offerto dalla pubblica amministrazione.

La ricerca qui presentata si propone di circoscrivere e misurare il riscontro delle problematiche suesposte nella concreta realtà imprenditoriale piemontese, con particolare attenzione alle sue strategie competitive ed alle sue prospettive di affermazione. Dopo una prima parte, dedicata alla ricostruzione di un quadro di tendenze evolutive del settore e dei mercati di riferimento, verranno illustrati i risultati di una indagine campionaria, che ha interessato un gruppo di aziende, rappresentative delle principali articolazioni operative presenti in regione.

Il settore tessile-abbigliamento nel contesto internazionale

1.1. Crisi e ristrutturazioni

La delineazione di un quadro prospettico nel quale collocare l'evoluzione del settore tessile e dell'abbigliamento trova un innesco obbligato nella situazione determinatasi sul finire degli anni '60. Allora si cominciò a riflettere sui problemi di competitività riscontrabili su tutti i mercati, sotto l'incalzare della crescente aggressività commerciale dei paesi in via di sviluppo: e a quel punto il quadro sembrava tale da non consentire né incertezze di giudizio, né sostanziali margini di intervento strategico. Anche rivelando i problemi con l'ottica di oggi, la situazione tendenziale allora delineatasi appare chiaramente definita, anche se il lasso temporale in cui è destinata a consumarsi deve essere giudicato assai indeterminato, perché soggetto ad influenze esogene e controreazioni di vario genere.

In ogni caso, il settore tessile e dell'abbigliamento si presentava, in quegli scenari, come un perfetto interprete di una evoluzione per stadi delle economie industriali moderne. Esso risultava in grado di giocare un ruolo chiave nella fase di prima industrializzazione, incuneandosi con la creazione di distretti manifatturieri entro le tradizionali economie agricole; poi pareva destinato a declinare e a trasferirsi in altre aree del mondo, via via che lo sviluppo economico procedeva.

Assumendo come segnale di modernizzazione un indicatore, in quella fase assai significativo, quale il Pil pro-capite, era facile rilevare che nelle economie nazionali più ricche e avanzate la incidenza dell'occupazione tessile sul totale dell'industria manifatturiera tendeva ad assestarsi sul 15%, mentre sfiorava il 30% nelle economie caratterizzate da un minor livello del reddito per abitante. Altri due dati fornivano indicazioni convergenti. Uno era la dinamica del consumo di prodotti di abbigliamento, che presentandosi sostanzialmente come un bene primario tendeva a crescere meno di quan-

to crescesse il reddito nazionale, secondo la nota "legge di Engel", determinando, nei mercati avanzati, una domanda tendenzialmente stagnante. L'altro era il trend delle tecnologie di settore, che da parecchi decenni sembrava essersi assestato in uno stato di irreversibile torpore.

La conseguenza che si doveva trarre da questo insieme di indicatori era evidente: l'industria tessile non era una specializzazione "adatta" alle economie più moderne; via via che lo sviluppo procedeva, l'inevitabile lievitazione dei costi del lavoro tendeva a collocare il settore tessile in una situazione di asfissia, da cui sarebbe inevitabilmente derivata una sua drastica e progressiva contrazione, e il trasferimento di quelle produzioni nelle economie emergenti.

Se l'evoluzione successiva non ha sostanzialmente smentito le aspettative fin qui delineate, le traiettorie evolutive verificate hanno assunto connotati per nulla lineari, che meritano un'attenta considerazione. Esiste una serie di studi comparativi che descrivono la varietà dei meccanismi di impatto e reazione della crisi del Ta negli anni '70, la fase nevralgica a cavallo della crisi energetica; più scarni e disorganici sono per ora gli studi sull'evoluzione successiva. La base delle ricerche disponibili consente comunque una riflessione d'insieme sulla collocazione del settore tessile nelle attuali linee dello sviluppo economico.

Di fatto, che la situazione competitiva del Ta fosse all'inizio degli anni '70 praticamente insostenibile, e che il mercato tessile sarebbe stato il primo o principale varco per gli ultimi arrivati del processo di industrializzazione, era un dato né discutibile sul piano teorico, né contrastabile sul piano pratico. La fase cruciale di sfondamento da parte delle esportazioni NIC nell'insieme dei mercati avanzati si collocò infatti tra il 1970 e il 1976, quando le quote di partecipazione alle importazioni globali Ocse passarono dal 6,2 al 10,2% per l'intero settore industriale, dal 15 al 20,4% per i prodotti tessili, dal 29 al 48% per i prodotti di abbigliamento. E qui emerge una prima considerazione: le cose non andarono in modo uniforme per tutti i comparti costituenti la filiera tessile. Per limitare il discorso alle suddivisioni di maggiore entità, se il comparto dell'abbigliamento sembrò, in quasi tutti i paesi, in uno stato di caduta libera, le produzioni tessili mostrarono in genere maggiori capacità reattive, grazie ad una nuova ondata di innovazioni tecnologiche specifiche venute a maturazione sul finire degli anni '60, dal telaio senza navetta alle fibre chimiche, e successivamente alle prime applicazioni di controllo elettronico della produzione.

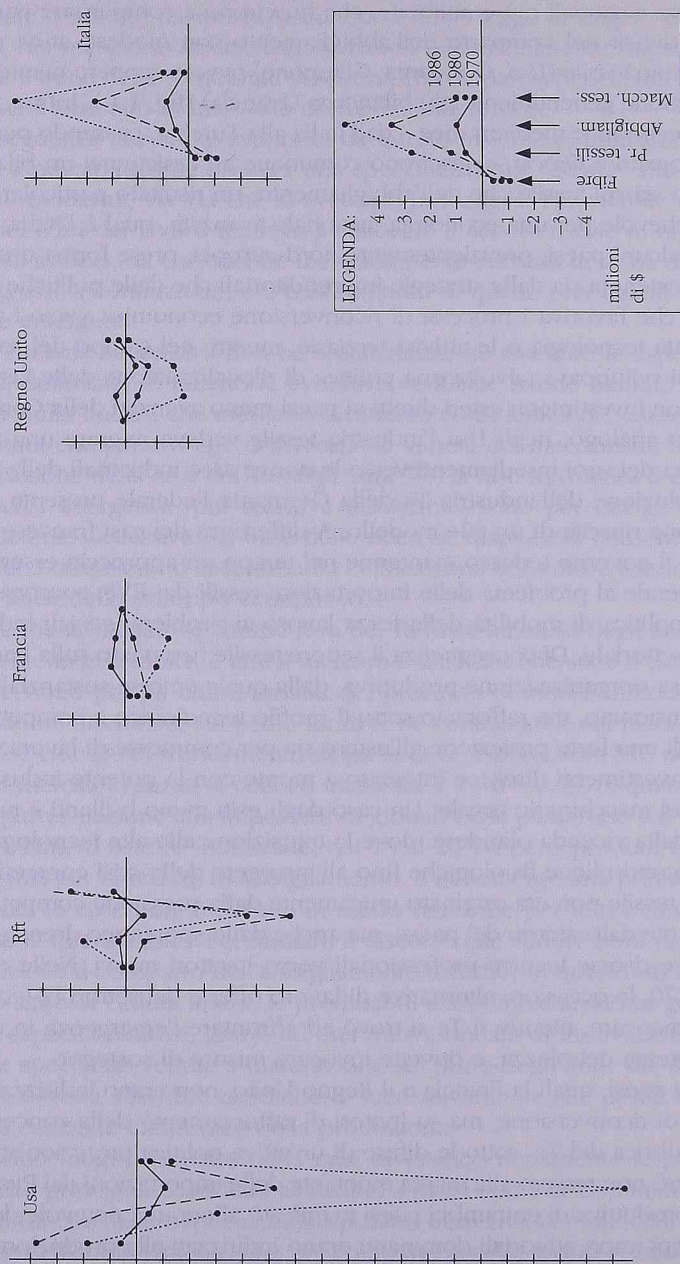
In secondo luogo, l'impatto della crisi diversificò nettamente le performance delle principali economie avanzate: a paesi come la Danimarca e il Regno Unito, che misero a consuntivo pesanti disavanzi commerciali tanto nel settore dell'abbigliamento che nel comparto tessile, fecero riscontro ri-

sposte nazionali più equilibrate, che riuscirono a compensare parzialmente i deficit nel comparto dell'abbigliamento con modesti attivi nell'interscambio tessile (Usa, Germania, Giappone) ovvero seppero mantenere una posizione generalmente più bilanciata (Francia) (fig. 1.1.). Infine, le principali economie mediterranee – dall'Italia alla Turchia, passando per Spagna, Portogallo e Grecia – riuscirono comunque ad assicurarsi un bilancio positivo sia sul tessile che nell'abbigliamento: un risultato particolarmente rimarchevole per una economia nazionale avanzata, qual è l'Italia.

In alcuni paesi, prevalentemente nord-europei, prese forma una tendenza, sostenuta sia dalle strategie imprenditoriali che dalle politiche governative, che favoriva i processi di riconversione economica verso i settori ad elevata tecnologia o le attività terziarie, mentre nel campo del settore tessile si sviluppava talvolta una politica di rilocalizzazione delle fasi operative, con investimenti esteri diretti ai paesi meno avanzati della Comunità; in modo analogo, negli Usa l'industria tessile vedeva migrare una parte cospicua dei suoi insediamenti verso le nuove aree industriali della Sun Belt. L'evoluzione dell'industria Ta della Germania Federale presenta un'applicazione riuscita di un tale modello. A differenza dei casi francese e britannico, il governo tedesco mantenne nel tempo un approccio essenzialmente liberale al problema delle importazioni tessili dai PVS, soccorrendo con una politica di mobilità della forza lavoro ai problemi sociali indotti dalla crisi settoriale. Di conseguenza il settore tessile fu avviato sulla linea di una intensa riorganizzazione produttiva, dalla quale emerse sostanzialmente ridimensionato, ma rafforzato sotto il profilo tecnologico e competitivo, dotato di una forte proiezione all'estero sia per commesse di lavorazione che per investimenti diretti, e integrato a monte con la potente industria tedesca del macchinario tessile. Un caso dagli esiti meno brillanti è rappresentato dalla vicenda olandese, dove la transizione alle alte tecnologie avvenne secondo linee fisiologiche fino all'insorgere della crisi energetica; il declino tessile non era originato unicamente dalla pressione competitiva proveniente dall'esterno del paese, ma anche dallo spontaneo drenaggio di capitali e risorse tecnico-professionali verso i settori nuovi. Nella crisi degli anni '70, le occasioni alternative di lavoro offerte dai settori hi-tech vennero a mancare, mentre il Ta si trovò ad affrontare l'emergenza in uno stato di estrema debolezza, e dovette invocare misure di sostegno.

Altri paesi, quali la Francia e il Regno Unito, non erano indirizzati su strategie di riconversione, ma su ipotesi di rafforzamento della concentrazione capitalistica del Ta, sotto le difese di un'attiva politica protezionistica. Queste però non ressero alla marea montante delle importazioni dai Pvs. La struttura produttiva di entrambi i paesi manifestò allora una notevole debolezza. I gruppi imprenditoriali dominanti erano indirizzati alla produzione di mas-

Figura 1.1. Saldo commerciale della filiera tessile 1970-86



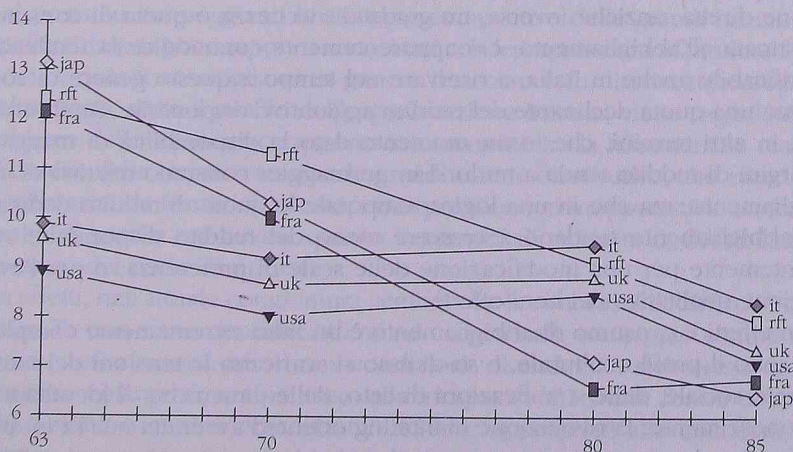
Fonti: J. de la Torre, *Clothing-Industry Adjustment in Developed Countries*, London 1986; Oecd

sa, a scapito del contenuto di moda delle produzioni e dei nuovi promettenti settori del tessile per l'arredamento e per l'industria: furono colpiti sia dall'erosione delle quote di mercato, sia dalla contrazione delle scale di produzione. Intorno ad essi, sussisteva un sistema imprenditoriale minore generalmente frammentato e tecnologicamente arretrato, non in grado di esprimere un dinamismo autonomo che compensasse le difficoltà delle grandi strutture, come avvenne notoriamente, proprio in quel periodo, in Italia.

In sintesi, le difficoltà degli anni '70 non rappresentarono la dimostrazione di un'organica impossibilità di sopravvivenza del Ta nelle economie avanzate, ma ebbero l'effetto di sottoporre a giudizio le strutture e le strategie imprenditoriali delle diverse realtà operative, facendo emergere le linee di un nuovo e più complesso modello di gestione del settore e della sua transizione.

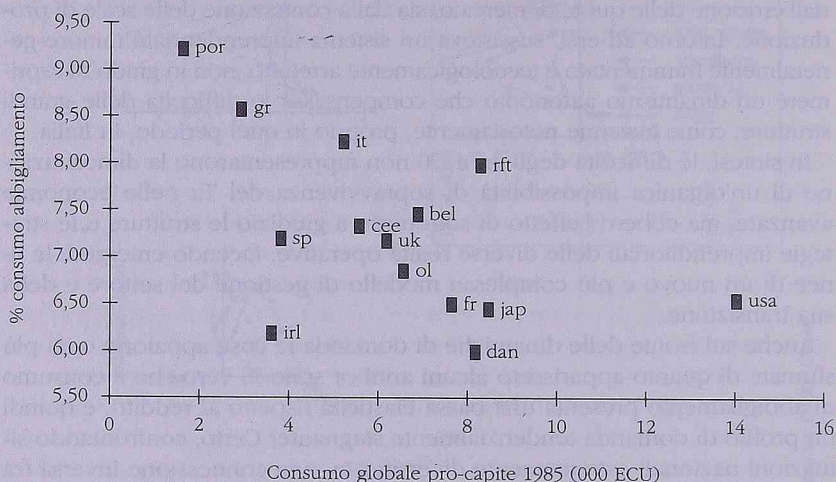
Anche sul fronte delle dinamiche di domanda le cose appaiono oggi più sfumate di quanto apparissero alcuni anni or sono. È vero che il consumo di abbigliamento presenta una bassa elasticità rispetto al reddito, e quindi un profilo di domanda tendenzialmente stagnante? Certo, confrontando situazioni nazionali estremamente diversificate, una connessione inversa fra Pil pro-capite e quota di consumo dedicata al vestiario è riscontrabile; inoltre, per quasi tutti i paesi il trend di lungo periodo della domanda di consumo evidenzia un'incidenza declinante sui consumi globali (fig. 1.2.). Esistono però significative anomalie di questa connessione: intanto, limitando

Figura 1.2. Incidenza % dei consumi di abbigliamento sul totale dei consumi



Fonti: Oecd, Eurostat

Figura 1.3. Quota di consumo destinata all'abbigliamento, raffrontata al livello dei consumi pro-capite



Fonte: Eurostat

l'attenzione alle economie più ricche la correlazione si attenua o scompare del tutto, ed emergono peculiarità socioculturali nazionali apparentemente irriducibili, o persistenti anche a lungo termine (fig. 1.3.).

Inoltre, all'interno del mercato nazionale italiano, si riscontra un'associazione diretta, anziché inversa, tra grado di ricchezza e quota di consumo destinata all'abbigliamento; ciò apparentemente contraddice la tendenza, verificabile anche in Italia, a riservare nel tempo a questo genere di consumo una quota declinante del reddito aggiuntivo disponibile. Sembrerebbe, in altri termini, che in un momento dato la disponibilità di maggiori margini di reddito tenda a tradursi in un maggior consumo relativo di abbigliamento, ma che in una logica temporale le quote di reddito dedicate all'abbigliamento tendano a crescere meno del reddito disponibile, evidentemente per una modificazione delle scale di preferenza, o per l'evoluzione qualitativa dei beni offerti.

In effetti il consumo di abbigliamento è un fatto estremamente complesso sotto il profilo culturale, e su di esso si scaricano le tensioni del mutamento sociale, delle stratificazioni di ceto, delle dinamiche di identità e di riconoscimento: la rivoluzione marketing oriented avvenuta nel Ta in questi anni può essere letta come la scoperta e valorizzazione in termini di imprenditorialità di questo spessore di significati.

Per quanto attiene il nostro ragionamento, si dovrebbe parlare di una molteplicità di segmenti di produzione e di consumo, con differenti e opposti vantaggi comparati tra economie avanzate e nuovi paesi produttori: inoltre, con una rapida evoluzione nel tempo dei confini tra i segmenti, data l'attuale velocità di transizione dell'informazione e della tecnologia, e la stessa articolazione multinazionale assunta oggi dal ciclo produttivo tessile.

1.2. Le nuove sfide: oltre l'accordo Multifibre

In un contesto nel quale l'attenzione torna a focalizzarsi sulle questioni interne, sulle concrete articolazioni organizzative delle imprese e dei mercati, assume rilievo il confronto fra modelli imprenditoriali evoluti, quali si vengono sperimentando nelle economie industriali più avanzate, mentre risulta ridimensionata (anche se permane come dato di sfondo) la minaccia globale portata dalla concorrenza dei Paesi emergenti. Recentemente, ad esempio, studiosi britannici hanno individuato nuove chances evolutive per il settore *Ta* inglese, nel quadro di una ricentralizzazione delle tendenze localizzative che torna a favorire i paesi dell'Europa occidentale, più che le economie del Terzo Mondo. Appare infatti ben più incombente il rischio portato sul mercato tessile inglese dai produttori francesi, tedeschi, italiani, più solleciti dei colleghi britannici nell'inventare brillanti combinazioni aziendali di tecnologia e design: tra il 1978 e il 1984 le importazioni tessili dal resto della Cee sono cresciute nel Regno Unito del 78%, a fronte di un modesto 13% delle importazioni dai Pvs.

Di fatto, anche per il mercato inglese, le esigenze di flessibilità e rapidità di risposta su cui poggiano le strategie competitive delle grandi catene di "retailers" impongono rapporti ravvicinati con le imprese manifatturiere fornitrici, e quindi sconsigliano in genere il ricorso a fornitori extraeuropei. D'altra parte, sotto il profilo dell'organizzazione interna, viene segnalato il problema dello squilibrato rapporto intercorrente tra la frammentata realtà produttiva delle imprese tessili e le grandi catene distributive, che esercitano sulle aziende fornitrici un'esasperata pressione monopsonistica, tanto in termini di costi e redditività, quanto in termini di richiesta di flessibilità e di scarico dei rischi d'impresa.

In effetti, nell'attuale congiuntura sembra che le situazioni di difficoltà del settore *Ta* non siano riconducibili né ad un generale svantaggio competitivo dei paesi avanzati, né ad una condizione di endemica debolezza delle economie emergenti, ma piuttosto alla incapacità di trovare forme di specializzazione o moduli organizzativi adatti e appropriati alle dotazioni di ciascuna economia. Ad esempio le odierne traversie del settore tessile spagnolo sono da attribuire al mancato congiungimento ottimale tra condizio-

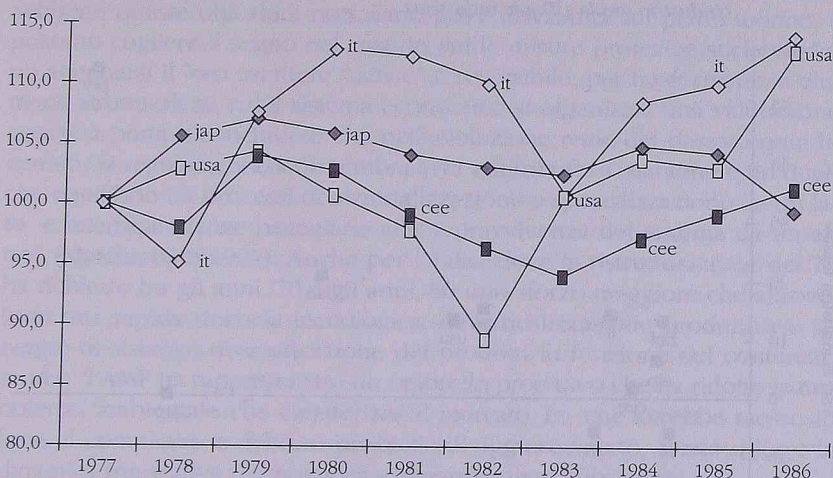
ni di costo del lavoro (meno onerose che nelle principali realtà produttive Cee, anche se non paragonabili a quelle portoghesi, ancora inferiori di un 40%) con una capacità di design e marketing che non sfigura di fronte ai livelli degli altri paesi europei. E la ricetta che viene consigliata prevede un'integrazione più stretta con le economie tessili confinanti, Portogallo e Marocco, che metta a frutto i vantaggi connessi alla lavorazione a basso costo conseguibile in quelle aree, mediante adeguate soluzioni stilistiche e commerciali di matrice spagnola.

Nel contesto delle tendenze evolutive fin qui delineate, il Ta italiano sembra emergere come un indiscutibile esempio di strategia vincente: la felice sintesi fra tecnologia e moda, la flessibilità come paradigma organizzativo primario, la strutturazione in aree-sistema di imprese piccole e medie, l'attenta politica di specializzazione nelle produzioni di qualità o nelle fasi operative più vantaggiose sono indubbiamente fattori strategici di grande rilievo, e giustificano le eccellenti performance degli anni '70 e '80 (figg. 1.4.-1.5.-1.6.). Bisogna però segnalare alcuni elementi di cautela.

Per cominciare, l'evoluzione recente ha fatto emergere significativi elementi di ripresa produttiva del Ta in alcune economie avanzate, come la Germania, il Regno Unito, e, a partire dal 1987, gli Usa: forti elementi di concorrenzialità provengono dunque da paesi che l'Italia si era abituata a considerare come i più apprezzabili mercati di esportazione. Alcuni di questi paesi utilizzano forse meglio di quanto non riescano a fare le imprese italiane un'organizzazione integrata su scala internazionale del ciclo produttivo, attraverso le commesse ai paesi a basso costo del lavoro, o addirittura attraverso investimenti diretti. In secondo luogo, dal fronte dei paesi emergenti si enucleano ormai economie industriali di livello tecnologico comparabile a quello dei paesi europei, a cominciare delle ben note "tigri" del Sud Est asiatico, che tra il 1979 e il 1986 hanno accresciuto la loro incidenza complessiva sull'export mondiale dal 9,6 al 15,4%. Infine, si sta avvicinando la scadenza dell'accordo Multifibre, che bene o male aveva fornito al mercato tessile dei paesi avanzati un ombrello protettivo capace di contenere o graduare la penetrazione delle importazioni a basso costo, e la recente trattativa per l'estensione del Gatt ai prodotti tessili fa pensare che anche da quel lato le sfide competitive saranno destinate nei prossimi anni ad aumentare.

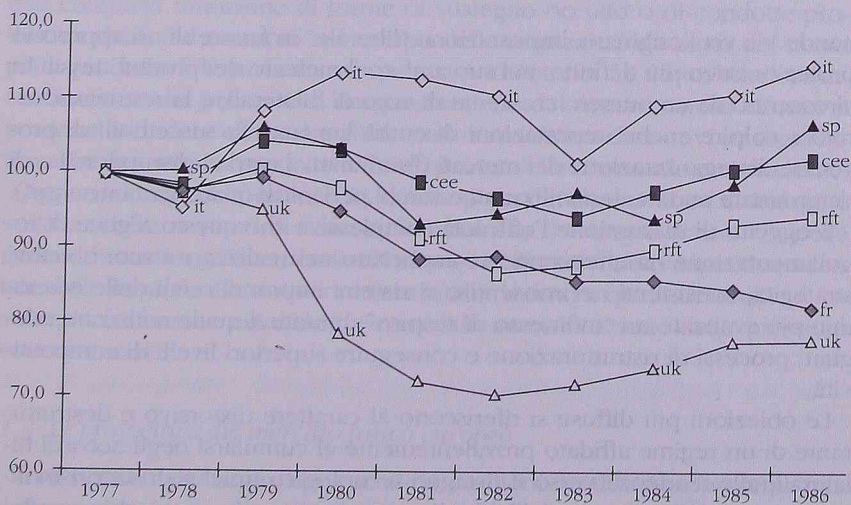
In effetti, la realizzazione dello scenario descritto, incentrato sull'applicazione graduale e non dirompente della concorrenza dei nuovi paesi produttori, è stata in parte dovuta all'adozione, da parte di oltre 40 paesi esportatori e importatori, del regime di regolamentazione degli scambi internazionali noto come "accordo Multifibre". Esso fu varato nel 1973, e successivamente per più volte rinnovato (nel 1977, nel 1981, nel 1986) abbando-

Figura 1.4. Andamento della produzione industriale del settore tessile in alcuni paesi



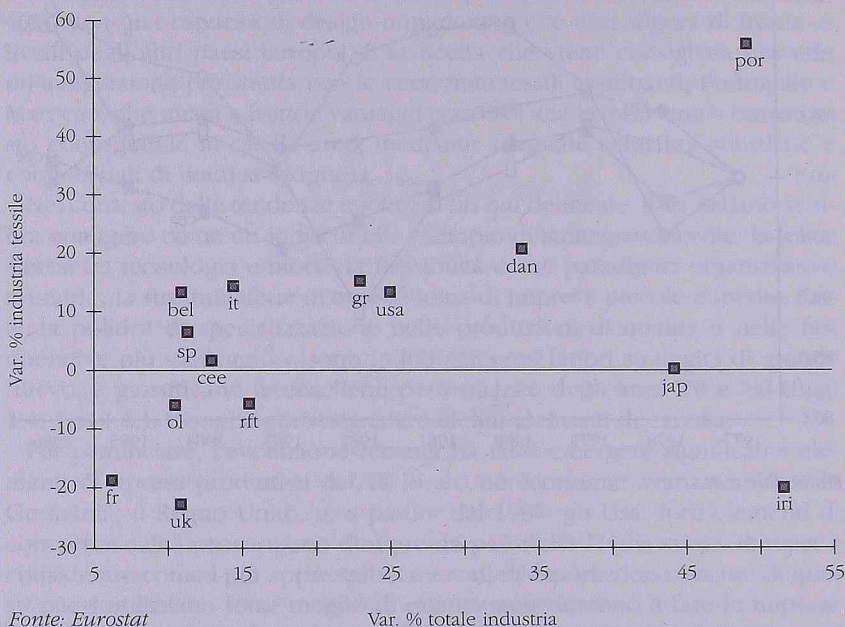
Fonte: Eurostat

Figura 1.5. Andamento della produzione industriale del settore tessile in alcuni paesi



Fonte: Eurostat

Figura 1.6. Variazione indice produzione industriale 1977-86
(Industria tessile e Totale industria)



Fonte: Eurostat

nando via via l'originaria impostazione "liberale" in favore di un approccio protezionistico più definito: nel suo ambito il mercato dei prodotti tessili fu circoscritto da un numero crescente di accordi bilaterali, e la restrizione arrivò a colpire anche importazioni di entità limitata ma suscettibili di provocare disorganizzazione dei mercati ("cumulative market disruption") o di determinare ondate destabilizzanti e varchi pericolosi (clausola "antisurge").

È oggetto di discussione l'efficacia complessiva che questo regime di regolamentazione ha effettivamente esplicitato nel realizzare i suoi obiettivi strategici, consistenti nel consentire ai sistemi imprenditoriali delle economie più avanzate un "momento di respiro" durante il quale realizzare adeguati processi di ristrutturazione e conseguire superiori livelli di competitività.

Le obiezioni più diffuse si riferiscono al carattere distorsivo e destrutturante di un regime affidato prevalentemente al cumularsi degli accordi bilaterali; alle tendenze verso il ristagno tecnologico tipiche di settori frammentati, quali l'industria dell'abbigliamento, ma anche parecchie produzioni tessili; al freno che queste normative vengono ad esercitare sui pro-

cessi di specializzazione e interscambio, nello scacchiere internazionale. Sebbene queste obiezioni non siano prive di validità sul piano teorico, e possano cogliere il segno nel caso in cui le misure protezionistiche vedano attenuarsi il loro carattere "tattico" e reversibile, per trasformarsi in elementi strutturali su cui il sistema economico si organizza, una valutazione concreta porta a concludere che nell'evoluzione reale del passato quindicennio "la regolamentazione sembra aver contribuito a mantenere un qualche equilibrio tra processi di razionalizzazione e specializzazione da un lato, e interdipendenze necessarie alla sopravvivenza del sistema da un altro" (Marchionatti 1991). Anche per l'Italia, dove la ristrutturazione del Ta ha richiesto tra gli anni '70 e gli anni '80 uno sforzo maggiore che altrove, (con una rapida rincorsa tecnologica, deverticalizzazione produttiva e sinergie di sistema, diversificazione dei prodotti in funzione del contenuto moda) "l'AMF ha rappresentato un ombrello protettivo che ha ridotto la turbolenza ambientale che caratterizza il mercato Ta, che avrebbe messo in forse il complesso e delicato processo di aggiustamento, senza ridurre la dinamica innovativa (tecnologica e organizzativa)" (ibidem).

Le linee su cui attualmente si muovono le trattative commerciali internazionali non sembrano prevedere un ulteriore rinnovo del MFA, e le recenti sedute dell'"Uruguay Round" hanno di fatto concordato le linee guida di inserimento dei prodotti tessili nel Gatt, con la graduale eliminazione di contingentamenti e accordi bilaterali. I termini di tale intesa comprendono la liberalizzazione dei mercati delle economie più avanzate, in cambio di una completa rimozione di forme di sostegno occulto o di condotte produttive sleali (ad esempio nel campo delle imitazioni) da parte dei nuovi paesi produttori. Una simile prospettiva può contribuire ad un'ulteriore incentivazione dei processi di riorganizzazione del settore, anche se non si possono escludere effetti destabilizzanti o addirittura distruttivi su segmenti o aree del sistema produttivo Ta di alcune delle economie più moderne.

Appare dunque importante, in questa prospettiva, una linea di indagine volta a verificare punti di forza e di debolezza dei singoli sistemi Ta delle economie mature, discernendo all'interno delle strategie competitive adottate dalle imprese i fattori veramente vitali, rispetto a quelli destinati ad essere più facilmente erosi da un'eventuale intensificazione delle pressioni concorrenziali.

1.3. Le prospettive del mercato unico europeo

Il tessile-abbigliamento, che con circa 2 milioni di addetti rappresenta una delle maggiori industrie a livello europeo, è da annoverare fra i settori che hanno maggiormente realizzato l'integrazione sul mercato comune fino ad

oggi; e forse proprio per questa ragione la prospettiva della completa unificazione entro il 1992, attraverso l'eliminazione delle residue barriere, lascia intravedere effetti specifici di portata limitata, se confrontati con quelli previsti per altri settori.

La realtà di un'industria che ha raggiunto da tempo i caratteri di maturità e impegnata in un processo di "dematurity", che coinvolge processi produttivi e produzioni, nel tentativo di contrastare la crescente competizione su scala mondiale proveniente soprattutto dai paesi a basso costo del lavoro, fa ritenere più determinanti per il suo futuro le minacce provenienti dall'esterno piuttosto che gli effetti dell'eliminazione delle barriere residue sul mercato europeo.

Nel seguito si cercherà di ripercorrere le linee evolutive del settore nel contesto europeo esaminando i principali effetti dell'integrazione economica su scala europea.

Le considerazioni che seguono si basano prevalentemente sui risultati della ricerca sul "costo della non-Europa" promossa dalla Commissione delle Comunità Europee (1987) che rappresenta lo studio più organico sul tema.

La crescita dell'integrazione

Gli effetti più consistenti dell'integrazione europea si manifestano nel corso degli anni '60, fino verso la metà del decennio successivo, in un arco di tempo caratterizzato da profondi mutamenti del contesto ambientale nel quale le imprese del settore si trovano ad operare. Gli anni '60 infatti sono segnati dal processo di sostituzione delle fibre naturali con quelle artificiali, mentre la prima metà degli anni '70 si caratterizza per l'emergere della concorrenza da parte dei nuovi paesi produttori a basso costo del lavoro.

Lo sviluppo sostenuto del commercio intracomunitario, in questo periodo, è tuttavia solo in parte un effetto diretto dell'integrazione, dal momento che altri fattori si aggiungono nel favorire la crescita degli scambi all'interno della Cee. Fra questi va ricordata la generale tendenza all'apertura delle economie agli scambi internazionali, la relativa maggiore omogeneità culturale fra i paesi europei che stabilisce una vicinanza nei modelli di consumo, e, non ultimo, le difficoltà di esportare su alcuni dei mercati terzi, dove prevalgono in molti casi barriere protezionistiche elevate.

Vediamo qual è stato l'andamento degli scambi fra i principali paesi della Comunità in questo periodo (tab. 1.1.).

Nel corso degli anni '60 vi è una generalizzata crescita degli scambi all'interno della Cee per Germania, Francia ed Italia, in rapporto al volume complessivo del commercio internazionale del tessile-abbigliamento di ciascuno di questi paesi. La Germania con una crescita delle esportazioni nell'area

Tabella 1.1. Scambi intra Cee nel Ta (scambi intra Cee in percentuale delle importazioni o delle esportazioni totali)

Paese/Settore		Esportazioni				Importazioni			
		1960	1970	1980	1985	1960	1970	1980	1985
Germania Tessile	EC(6)	20,8	42,3	43,0	31,1	57,7	69,8	50,3	49,5
	EC(9)	—	—	51,8	44,7	—	—	56,1	54,7
	Abbigliamento	EC(6)	23,0	59,8	54,0	55,9	61,2	47,5	29,5
	EC(9)	—	—	60,1	52,0	—	—	50,6	32,0
Francia Tessile	EC(6)	30,9	53,7	57,2	49,1	50,6	78,9	61,7	61,4
	EC(9)	—	—	64,5	61,1	—	—	68,5	66,9
	Abbigliamento	EC(6)	15,2	57,6	56,6	76,5	79,7	44,0	42,5
	EC(9)	—	—	62,1	49,8	—	—	49,6	47,7
Italia Tessile	EC(6)	31,1	44,5	48,7	44,6	43,1	63,0	45,5	48,5
	EC(9)	—	—	58,4	55,9	—	—	52,8	55,1
	Abbigliamento	EC(6)	36,0	68,0	65,1	54,5	75,5	32,1	37,3
	EC(9)	—	—	71,5	45,2	—	—	43,3	46,1
Regno Unito Tessile	EC(6)	13,0	14,7	33,4	32,6	32,9	27,2	40,2	52,4
	EC(9)	—	—	44,6	43,1	—	—	50,5	58,9
	Abbigliamento	EC(6)	17,0	17,6	34,6	32,7	11,3	20,0	29,4
	EC(9)	—	—	55,2	46,8	—	—	26,2	34,9

EC(6): Belgio/Lussemburgo, Francia, Germania, Italia, Olanda

EC(9): In aggiunta a EC(6) Danimarca, Irlanda, Regno Unito

Fonte: Ifo - Institute/Prometeia (in Commission of The European Communities, 1987)

Cee superiore a quella delle importazioni, riduce il suo deficit settoriale, mentre per Francia ed Italia, benché le importazioni siano cresciute di più delle esportazioni, i saldi commerciali si mantengono positivi.

Risulta perciò evidente l'effetto di "trade creation" dell'integrazione europea in questa prima fase.

Nel corso degli anni '70 invece le tendenze risultano meno nette: soltanto nel caso delle esportazioni tessili si intensificano gli scambi intra-Cee, mentre nell'abbigliamento aumenta la penetrazione dei paesi terzi con un minore sviluppo dell'export a livello intra comunitario. L'evoluzione per singoli paesi denota come l'Italia abbia beneficiato maggiormente delle esportazioni verso la comunità e così anche il tessile tedesco e l'abbigliamento francese ed inglese: al contrario hanno ottenuto performance negative l'abbigliamento tedesco ed il tessile francese e inglese.

Dunque si può dire che il processo di creazione del mercato unico non solo ha incanalato ed assecondato tendenze all'espansione del commercio internazionale che nascevano in modo autonomo ed "esogeno" rispetto a questo processo, ma ha avuto un suo ruolo specifico nell'allargamento del mercato su scala europea.

Tabella 1.2. Indicatori ^{a)} sugli effetti dell'integrazione tessile

Formule	Quote in %				Variazione	
	1978	1980 ^{b)}	1981 ^{c)}	1985	1978/80	1981/85
$M_{n,E,k}$	19,2	21,0	22,1	24,2	1,8	2,1
$C_{E,k}$						
$\frac{X_{n,E,k} + M_{n,E,k}}{X_{t,E,k} + M_{t,E,k}}$	60,9	61,1	64,0	63,6	0,1	-0,4
$\frac{X_{n,E,k}}{X_{t,E,k}}$	65,9	67,7	67,6	68,3	1,8	0,7
$\frac{M_{n,E,k}}{M_{t,E,k}}$	56,6	55,7	60,8	59,6	-0,9	-1,2

a) Quote calcolate sulla base delle quantità (tonn.)

b) Grecia esclusa

c) Grecia inclusa

Fonte: Ifo - Institute/Prometeia (in Commission of The European Communities, 1987)

Legenda:

$M_{n,E,k}$ = Importazioni infra comunitarie, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$C_{E,k}$ = Consumi dei paesi Cee, dei prodotti di tipo k

$X_{n,E,k}$ = Esportazioni infra comunitarie, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$X_{t,E,k}$ = Esportazioni totali (verso tutto il mondo) per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$M_{t,E,k}$ = Importazioni totali, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

nel 1985 soltanto attorno al 10% del mercato. Questo dato sottolinea la specificità del settore in Italia, dove, una consistente competitività delle produzioni tessili, soprattutto in termini di qualità e rispondenza alla moda dei prodotti, costituisce un rilevante ostacolo alla penetrazione dall'estero, che si aggiunge alla persistenza di barriere sul mercato italiano. Questa maggiore competitività si traduce per l'Italia, insieme alla Germania, in un guadagno particolarmente rilevante di quota sul mercato comunitario dell'export tessile, mentre la Francia e il Regno Unito denunciano un sensibile deterioramento delle loro posizioni.

Nel caso dell'abbigliamento, contrariamente al tessile, sembrano invece essersi esauriti gli effetti di "trade creation" dell'integrazione: le importazioni complessive si posizionano attorno al 13% del mercato comunitario, nel 1985, senza discostarsi sostanzialmente dal valore raggiunto all'inizio degli anni '80 (tab. 1.3.). Tuttavia il dato globale nasconde un quadro differenziato nei singoli paesi, con un grado di integrazione che appare sensibilmente più elevato per la Francia e la Germania: l'Italia, come già nel caso

Tabella 1.3. Indicatori ^{a)} sugli effetti dell'integrazione abbigliamento

Formule	Quota in %				Variazione	
	1978	1980 ^{b)}	1981 ^{c)}	1985	1978/80	1981/85
$\frac{M_{n,E,k}}{C_{E,k}}$	10,3	11,2	13,0	12,9	0,9	-0,1
$\frac{X_{n,E,k}+M_{n,E,k}}{X_{t,e,k}+M_{t,E,k}}$	49,7	46,1	49,7	48,5	-3,6	-1,2
$\frac{X_{n,E,k}}{X_{t,E,k}}$	70,7	69,7	70,4	68,1	-1,0	-2,3
$\frac{M_{n,E,k}}{M_{t,E,k}}$	38,0	34,2	38,6	37,7	-3,8	-0,9

a) Quote calcolate sulla base delle quantità (tonn.)

b) Grecia esclusa

c) Grecia inclusa

Fonte: Ifo - Institute/Prometeia (in Commission of The European Communities, 1987)

Legenda:

$M_{n,E,k}$ = Importazioni infra comunitarie, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$C_{E,k}$ = Consumi dei paesi Cee, dei prodotti di tipo k

$X_{n,E,k}$ = Esportazioni infra comunitarie, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$X_{t,E,k}$ = Esportazioni totali (verso tutto il mondo) per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

$M_{t,E,k}$ = Importazioni totali, per l'insieme dei paesi Cee, per i prodotti di tipo k

del tessile, si ritaglia una posizione caratterizzata da un livello di penetrazione da parte dei paesi Cee decisamente limitato, inferiore al 2% del suo mercato interno, mentre vanta la più elevata quota di export sul mercato comunitario, pari al 6% circa del mercato complessivo. Questa quota è oltre il doppio di quella tedesca, che, insieme all'Olanda, risulta il paese il cui export è maggiormente cresciuto sui mercati europei in questo periodo.

Può essere interessante esaminare, accanto agli effetti di "trade creation", i processi di "trade diversion" conseguenti all'integrazione, cioè valutare in quale misura la creazione della comunità economica ha inciso nel determinare uno spostamento al suo interno dei flussi di scambio intrattenuti con paesi terzi: un indicatore di questo fenomeno è dato dalla proporzione degli scambi infra comunitari sul totale degli scambi intrattenuti con l'estero dai paesi Cee.

Nel caso del tessile, questo indicatore, se osservato sul lato delle esportazioni, indica un effetto di spostamento del traffico commerciale verso il mercato comunitario nella prima metà degli anni '80, mentre all'opposto,

le importazioni dei principali paesi Cee provengono in misura crescente da paesi terzi.

Il fatto che si verifichi un'accentuazione dell'import da paesi terzi nonostante l'operare dell'accordo Multifibre, può trovare spiegazione nella difficoltà crescente incontrata da alcuni paesi in via di sviluppo ad esportare nel mercato nordamericano e giapponese con il conseguente aumento di pressione sui mercati europei; si tenga comunque presente che, dati i livelli di competitività raggiunti da alcuni di questi produttori, l'accordo Multifibre ha costituito, nonostante tutto, una valida barriera protettiva rispetto al grado di penetrazione che sarebbe stato conseguito da questi paesi per i soli effetti di competitività. Tuttavia non tutte le economie si comportano nello stesso modo ed infatti la penetrazione sui mercati italiano, inglese e greco risulta molto contenuta.

Nell'abbigliamento non vi sono effetti di "trade diversion" a favore del mercato comunitario né sul lato dell'import né su quello dell'export, anche se scendendo nel dettaglio dei singoli paesi, si nota che, contrariamente al trend generale, l'Italia negli anni '80, la Gran Bretagna e la Danimarca hanno focalizzato in misura crescente i loro flussi di commercio estero verso paesi Cee. Per quanto riguarda le importazioni il grado di penetrazione dei paesi terzi aumenta per tutti i principali paesi ad esclusione della Gran Bretagna.

Passando ad esaminare la distribuzione dell'attività produttiva del settore su scala europea, si può osservare che gli effetti redistributivi della produzione all'interno del mercato comune non sono stati in questa fase particolarmente accentuati nel caso del tessile, sebbene alcuni spostamenti nelle quote produttive fra i singoli paesi si siano comunque verificate.

Infatti, verso la fine degli anni '70, nel tessile, si acquisiscono guadagni di capacità produttiva in Italia, come risultato dell'andamento positivo degli scambi sia in ambito comunitario che verso i paesi terzi, ed in Belgio e Lussemburgo, in questo caso prevalentemente per il buon andamento degli scambi infracomunitari. La Francia invece subisce una perdita, come conseguenza di una debolezza generale nel commercio estero sia interno alla Comunità che nei confronti di paesi terzi, soprattutto nella prima metà degli anni '80. La rilevante caduta nel caso della Gran Bretagna, che si delinea verso la fine degli anni '70, è invece prevalentemente da attribuirsi alla debolezza del settore tessile nei confronti dei partner comunitari, mentre nell'abbigliamento le dinamiche nelle quote di produzione sono più favorevoli.

Nell'abbigliamento è sempre netto il guadagno di quota dell'Italia, mentre la contrazione maggiore è subita dalla Germania seguita dalla Francia, solo a partire dagli anni '80.

In sintesi dalla redistribuzione della capacità produttiva si avvantaggia soprattutto l'Italia, in quasi tutti i settori della tessitura e dell'abbigliamento, ad eccezione dei prodotti finali della maglieria, mentre subisce una forte compressione la Germania, soprattutto nell'abbigliamento e tranne che nella filatura e tessitura cotoniera. Un'analoga tendenza si registra in Gran Bretagna, soprattutto per quanto riguarda il tessile, la cui quota si contrae considerevolmente in seguito ad un peggioramento globale del commercio. Per la Germania la causa è da ricercarsi nelle poco favorevoli performance degli scambi sia nei confronti dei paesi Cee che nei confronti dei paesi terzi.

Osserviamo ancora la specializzazione dell'export nei singoli paesi Cee. La Germania detiene il primato nella specializzazione all'esportazione nel tessile, espressa dal rapporto fra la quota di export nei confronti dei paesi Cee sulla quota di produzione del paese a livello comunitario, seguita dalla Francia, dall'Italia e dal Regno Unito: inoltre fra il 1978 ed il 1985 la specializzazione tessile della Germania si è notevolmente accentuata, mentre quella di Francia, Italia e Regno Unito risulta essersi ridotta.

Nell'abbigliamento l'Italia occupa il primo posto, ed è l'unico paese per cui la quota di esportazioni nei confronti di paesi comunitari eccede la sua quota di capacità produttiva. Questa posizione tende tuttavia a ridimensionarsi, mentre si assiste ad un notevole miglioramento della Germania e, in minor misura, della Gran Bretagna. In Francia invece si assiste ad un processo di despecializzazione.

Le trasformazioni avvenute in questo periodo, in termini di redistribuzione delle produzioni ed aumento della specializzazione nei singoli paesi, hanno comportato una diminuzione della concentrazione sia nel tessile che nell'abbigliamento, con un generale processo di diminuzione delle dimensioni medie delle imprese. Seppure con differenze all'interno di singoli contesti nazionali, il settore dell'abbigliamento sperimenta, fra il 1975 ed il 1981, una diminuzione del peso in termini di addetti nelle classi dimensionali maggiori, in confronto alle imprese più piccole (20-99 addetti); ciò è la conseguenza di processi di ristrutturazione labour saving avvenuti nelle grandi imprese in questo periodo. Nel tessile si è delineato invece una situazione più composita all'interno dei singoli paesi, tuttavia confermando la prevalenza delle dimensioni intermedie (100-499 addetti).

Complessivamente, la dimensione non sembra essere stata determinante nelle dinamiche competitive di questi anni, come strumento per conseguire maggiori livelli di efficienza, mentre è stato maggiormente enfatizzato il ruolo svolto dalle forme di organizzazione flessibile fra imprese. La scarsa rilevanza della variabile dimensionale trova una spiegazione nel legame incerto fra efficienza ed economie di scala nel tessile-abbigliamento.

Il livello dei prezzi

L'analisi comparata dei prezzi nei diversi paesi per prodotti con un sufficiente grado di omogeneità, può costituire un indicatore della presenza e del livello delle residue barriere al commercio nell'area comunitaria. Nell'ipotesi di assenza di ostacoli allo scambio, infatti, le uniche differenze di prezzo osservabili per gli stessi prodotti in diversi paesi dovrebbero essere molto contenute, originate esclusivamente dalle differenze nei gusti dei consumatori. Anche in tal caso tuttavia, se i mercati fossero effettivamente aperti, queste differenze dovrebbero scomparire attraverso i meccanismi di arbitraggio.

Il confronto effettuato nel 1980 e nel 1985 per un buon numero di prodotti indica una forte variabilità dei prezzi fra diversi paesi (tab. 1.4.).

Ciò è vero anche dopo aver tenuto conto della differente incidenza fiscale sul prezzo e dei differenziali di qualità dei prodotti, depurando i prezzi lordi delle imposte indirette e rapportandoli al livello medio pro-capite del reddito nei diversi paesi, ipotizzando che nei paesi più ricchi si acquistino beni di qualità superiore rispetto ai paesi meno ricchi. Nonostante questi accorgimenti le differenze permangono elevate e soprattutto non accennano a ridursi con il passare del tempo.

Un analogo confronto condotto sui prezzi all'export per alcuni prodotti tessili fortemente standardizzati ha inoltre messo in evidenza come, anche in questo caso, persistano differenze di prezzo, seppure più contenute rispetto all'abbigliamento.

In effetti la maggiore omogeneità dei prodotti tessili comporta anche una maggiore concorrenza, mentre il fatto che il tessile sia un'industria più capital-intensive rispetto all'abbigliamento fa risentire di meno le diversità del costo del lavoro fra paesi; ma soprattutto i canali di vendita dei prodotti tessili lasciano meno spazio all'applicazione di diversi margini commerciali, che costituiscono una delle maggiori determinanti delle differenze di prezzo.

In generale occorre considerare che, nel caso di concorrenza imperfetta, laddove esistono differenze nell'elasticità della domanda, queste possono venire utilizzate dalle imprese per praticare diversi livelli di prezzo; inoltre poiché i prezzi nell'abbigliamento sono determinati dalla struttura di mercato presente nel settore distributivo più che dalla struttura del sistema strettamente produttivo, è la scarsa integrazione dei sistemi distributivo-commerciale a giocare un ruolo determinante in questo senso.

Un'ulteriore spiegazione risiede negli effetti delle importazioni dai paesi a basso costo del lavoro in virtù dell'accordo Multifibre: queste sono variabili da paese a paese, e possono avere differenti effetti sui prezzi, varia-

Tabella 1.4. I prezzi dell'abbigliamento in Europa

Prezzi netti dell'abbigliamento/Pil pro-capite nel 1980

Cod.	D	F	I	N	B	L	U.K.	IRL	DK	Eur 9	St.dev.	Coef.var.
307	1,13	1,47	1,88	1,44	1,47	1,63	—	2,26	1,66	1,44	0,59	0,15
309	0,67	0,77	1,25	0,84	0,81	0,95	0,72	0,94	0,85	0,87	0,16	0,07
312	0,27	0,33	0,34	0,31	0,34	0,43	0,41	0,54	0,37	0,37	0,07	0,07
313	0,24	0,26	0,27	0,25	0,23	0,30	0,31	0,39	0,25	0,28	0,05	0,06
315	0,73	0,99	1,21	0,83	0,98	1,10	1,09	1,53	1,11	1,06	0,22	0,07
317	0,11	0,15	0,22	0,12	0,12	0,20	0,17	0,23	0,17	0,17	0,04	0,09
320	0,12	0,19	0,25	0,12	0,16	0,24	0,21	0,29	0,23	0,20	0,06	0,10
321	0,05	0,06	0,08	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06	0,05	0,06	0,01	0,05
322	0,04	0,05	0,05	0,03	0,05	0,06	0,04	0,07	0,04	0,05	0,01	0,08
326	1,16	1,32	1,47	1,30	1,23	1,59	—	1,89	1,54	1,28	0,50	0,15
330	0,40	0,51	0,44	0,49	0,38	0,54	0,53	0,71	0,44	0,49	0,09	0,07
333	0,24	0,25	0,25	0,24	0,26	0,31	0,23	0,44	0,22	0,27	0,06	0,08
336	0,12	—	0,25	0,10	0,15	0,17	0,20	0,29	0,15	0,16	0,08	0,19
337	0,11	0,18	0,23	0,12	0,11	0,13	0,16	0,21	0,19	0,16	0,04	0,09
339	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,02	0,01	0,12
340	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02	0,03	—	—	0,02	0,01	0,01	0,23
344	0,14	0,18	0,20	0,14	0,20	0,27	0,18	0,24	0,15	0,19	0,04	0,08
346	0,10	0,11	0,17	0,10	0,09	0,11	0,14	0,22	0,08	0,12	0,04	0,12
348	0,16	0,16	0,14	0,13	0,11	0,15	—	—	—	0,09	0,07	0,32
Pil	9,517	8,758	5,818	8,623	8,617	8,982	6,818	4,072	9,321	—	—	—

Legenda

516: loden lana uomo	531: tuta sport uomo	553: cappotto lana donna	572: collant nylon
517: cappotto tweed donna	535: camicia classica	559: sottana lana	573: calzoncini velluto uomo
524: jeans uomo	537: camicia cotone sportiva	560: calzoncini donna fibre miste	580: maglioni cotone bambino
519: impermeabile uomo	543: pullover lana uomo	566: camicia donna	586: salopette cotone bebe
522: calzoncini classici uomo	545: t shirt uomo	567: pulllover lana donna	
527: giacca tweed uomo lana	547: slip uomo	568: slip donna	

(continua)

Tabella 1.4. (segue)

Prezzi netti dell'abbigliamento/Pil pro-capite nel 1985

Cod.	D	F	I	N	B	L	U.K.	IRL	DK	GR	Eur 10	St.dev.	Coeff.var.
516	1,09	1,00	1,29	1,00	1,32	1,53	1,50	—	1,18	—	0,99	0,53	0,20
517	1,16	1,17	1,54	1,32	1,76	1,32	1,30	2,55	1,06	4,16	1,73	0,91	0,17
519	0,65	0,73	1,15	0,61	0,88	0,81	0,64	0,97	0,57	2,46	0,95	0,53	0,19
524	0,22	0,21	0,24	0,23	0,23	0,25	0,18	0,35	0,21	0,61	0,28	0,12	0,14
522	0,27	0,31	0,38	0,32	0,60	0,37	0,36	0,59	0,31	1,05	0,46	0,23	0,16
527	0,73	0,71	1,28	0,71	1,32	1,08	0,70	1,35	0,81	2,31	1,10	0,48	0,15
531	0,22	0,41	0,39	0,43	0,51	0,47	0,36	0,50	0,26	0,73	0,43	0,14	0,11
535	0,10	0,15	0,20	0,13	0,16	0,16	0,12	0,20	0,09	0,52	0,19	0,12	0,21
537	0,11	0,20	0,23	0,15	0,27	0,15	0,28	0,15	0,11	0,57	0,23	0,13	0,19
543	0,14	—	0,22	0,21	0,35	0,28	0,21	0,32	0,17	0,76	0,27	0,19	0,25
545	0,03	0,04	0,05	0,04	0,05	0,08	0,04	0,07	0,04	0,08	0,05	0,02	0,11
547	0,02	0,02	0,03	0,02	—	—	0,03	0,08	0,03	0,09	0,03	0,03	0,33
553	1,17	1,17	1,86	0,89	1,14	1,56	0,69	2,41	1,05	3,59	1,55	0,83	0,18
559	0,41	0,49	0,41	0,29	0,46	0,45	0,33	0,87	0,47	0,80	0,50	0,18	0,12
560	0,31	0,27	0,35	0,24	0,32	0,47	0,21	0,57	0,17	—	0,29	0,15	0,18
566	0,16	0,15	—	0,15	0,29	0,19	0,17	0,32	0,07	—	0,15	0,10	0,25
567	0,20	0,17	0,24	0,21	0,29	0,19	0,23	0,44	0,19	0,69	0,29	0,15	0,18
568	0,03	0,04	0,03	0,03	—	—	0,03	—	0,02	0,08	0,03	0,02	0,36
572	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02	0,02	—	0,03	0,01	0,07	0,02	0,02	0,33
578	0,16	0,14	0,18	0,12	0,33	0,18	0,15	0,21	0,12	0,57	0,22	0,13	0,20
580	0,09	0,09	0,18	0,08	0,23	0,13	0,14	0,13	0,05	0,32	0,15	0,08	0,17
586	0,13	0,18	0,20	0,12	0,28	0,27	0,12	0,16	—	0,54	0,20	0,14	0,24
Pil	13,543	12,231	9,738	11,409	10,605	12,884	10,509	6,815	14,945	4,286	—	—	—

Fonte: Eurostat, Calcoli Prometeia Calcolo (in Rossini G., 1988)

Legenda

516: loden lana uomo	531: tuta sport uomo	553: cappotto lana donna	572: collant nylon
517: cappotto tweed donna	535: camicia classica	559: sottana lana	576: calzoni velluto uomo
524: jeans uomo	537: camicia cotone sportiva	560: calzoni donna fibre miste	580: maglietta cotone bambino
519: impermeabile uomo	543: pullover lana uomo	566: camicia donna	586: salopette cotone bebe
522: calzoni classici uomo	545: t shirt uomo	567: pullover lana donna	
527: giacca tweed uomo lana	547: slip uomo	568: slip donna	

bili a loro volta a seconda delle diverse elasticità della domanda dei singoli beni.

Si può pertanto concludere che effettivamente i differenziali di prezzo osservati all'interno dei paesi della Comunità sono in parte attribuibili alla esistenza di barriere allo scambio, seppure barriere di tipo indiretto (cioè di tipo non tariffario), ma non c'è tuttavia da aspettarsi una loro completa scomparsa nel futuro poiché, nonostante la maggiore convergenza dei modelli di consumo ed una maggiore integrazione degli apparati distributivi, persisteranno comunque situazioni di nicchia in presenza di una domanda fortemente diversificata, che daranno origine a politiche di differenziazione del prezzo.

Economie di scala ed efficienza

Fra gli effetti dell'allargamento del mercato su scala europea un ruolo di primo piano è individuabile nel maggior sfruttamento delle economie di scala, indotto, sia in via diretta dall'estensione del mercato, sia indirettamente, dall'aumento di competizione fra le imprese.

Proviamo a vedere perché questa relazione non si è dimostrata particolarmente evidente nel passato e se siano ipotizzabili cambiamenti per il futuro.

Occorre premettere che all'interno dell'industria manifatturiera il tessile-abbigliamento rappresenta uno dei settori con grado di standardizzazione delle produzioni fra i più bassi.

Le caratteristiche di forte differenziazione della produzione enfatizzano perciò maggiormente il ruolo delle economie di prodotto rispetto alle economie a livello di stabilimento. Infatti la scala rispetto alla quale si osservano le maggiori riduzioni dei costi medi nelle produzioni tessili è quella del lotto di produzione, inteso come quantità di prodotto indifferenziato ed omogeneo, ottenibile in modo continuo da un processo produttivo senza che si rendano necessarie operazioni di riorganizzazione della produzione. Queste economie di costo vengono realizzate con maggiore intensità spostandosi progressivamente a valle lungo le fasi di produzione, soprattutto in quelle successive alla tessitura.

Perciò le stime di tipo ingegneristico delle economie di scala nel settore, effettuate a livello di stabilimento, hanno evidenziato dimensioni minime ottime decisamente limitate rispetto alle dimensioni dei mercati finali; inoltre, cosa più importante, si stima che l'aggravio dei costi negli impianti che operano con un livello di attività pari ad $1/3$ delle dimensioni minime ottime, sia in generale estremamente contenuto, seppure con una certa variabilità nei differenti subsettori (tab. 1.5.).

Tabella 1.5. Economie di scala di stabilimento. Dimensioni ottime minime e massime per comparti del ciclo tessile-abbigliamento

Comparti	DOM		DOMAX		DOM come % della produzione tot. annua in Italia	Aggravio % dei costi medi a 1/3 della DOM
	Impianti	Produzione	Addetti	Produzione annua		
Filatura sistema cotoniero - open-end	2 MCM= 1600 teste rotore	3.000 ton	50	9.000 ton	1,3	
- cardata	3 MCM= 21000 fusi	3.075 ton	135	4.100 ton	1,4	2,4
- pettinata (tit.medio)	3 MCM= 30000 fusi	2.700 ton	180	3.600 ton	1,2	
- pettinata (tit.fine)	2 MCM= 40000 fusi	2.160 ton	200	3.240 ton	1,0	
Tessitura sistema cotoniero	2 MCM= 360-400 telai Sulzer o 800-1000 telai automatici	2.500 ton	350	3.750 ton	1,4	2,4
Finissaggio cot.	1 MCM= candeggio in largo	3x10 ⁶ metri quadri= 5.300 ton	500-600	30x10 ⁶ metri quadri= 5.300 ton	3,0	4,6
Pettinatura laniera	2 MCM= 36 pettinatrici	5.600 ton	110	>11.200 ton	8,0	n.i.
Filatura laniera pettinata	2 MCM= 28000 fusi	3.800 ton	220	5.700 ton	1,3	2,0

(continua)

Tabella 1.5. (segue)

Comparti	DOM		DOMAX		DOM come % della produzione tot. annua in Italia	Aggravio % dei costi medi a 1/3 della DOM
	Impianti	Produzione	Addetti	Produzione annua	Addetti	
Tessitura sistema laniero	2 MCM= 250 telai proiettile o 400-500 telai automatici	2.600 ton	300	<3.900 ton	<450	2,0
Finissaggio laniero	1 MCM= decatissaggio	1.300 ton	300	2.600 ton	600	n.i.
Maglieria intima	1 MCM= taglio automatico per 35 telai circolari	700 ton	190	n.i.	n.i.	n.i.
Capospalla uomo	1 MCM= varie unità automatiche di confez. e stiro	200.000 capi/anno	400 capi/anno	350.000	700	3,0
Camiceria uomo	1 MCM= varie unità automatiche di confez. e stiro	550.000 capi/anno	175 capi/anno	1.100.000	350	3,4

Fonte: Mariotti S., *Efficienza e struttura economica: il caso tessile-abbigliamento*, F. Angeli, Milano, 1982

Si può pertanto concludere che difficilmente dalle economie di scala statiche nella fase di produzione possono avere origine consistenti processi di concentrazione del tessile-abbigliamento. In ogni caso esse mantengono la loro importanza per le seguenti ragioni.

Innanzitutto siccome in molti comparti il mercato appare fortemente segmentato, non sempre le dimensioni ottime minime d'impresa risultano così irrilevanti rispetto ai mercati specifici che vengono in tal modo ad essere ritagliati: questa considerazione porta quindi a mitigare la precedente conclusione sull'assenza di ostacoli al pieno dispiegarsi delle economie di scala nelle dimensioni dei singoli mercati nazionali, ove si tenga conto, appunto, dei livelli di segmentazione su di essi raggiunti in relazione ai consumi di abbigliamento. Un ampliamento delle dimensioni del mercato forse permetterebbe ad alcune imprese di aumentare la scala di produzione con sensibili diminuzioni dei costi.

Inoltre la possibilità di sfruttamento delle economie di scala statiche risulta molto diversa per le singole produzioni: esse sono più importanti nel caso di prodotti della fascia bassa o media dove maggiore è il livello di standardizzazione, con cicli produttivi dotati di maggiore continuità, e minore la variabilità della domanda, mentre si riducono notevolmente nella produzioni della fascia alta, dove i mercati sono caratterizzati da maggiore variabilità, con prodotti soggetti a elevati mutamenti qualitativi. Per questo tipo di produzioni, che comprendono ampi segmenti del tessile-abbigliamento, l'elemento competitivo fondamentale non risiede tanto nel conseguimento dell'efficienza statica ottenibile attraverso le economie di scala, quanto nei caratteri di flessibilità, che permettono il raggiungimento di un'efficienza di tipo dinamico.

La flessibilità può essere ottenuta attraverso lo sviluppo di diverse strategie che tendono inoltre a combinarsi: da un lato la ricerca di soluzioni innovative con sistemi flessibili di produzione, che attraverso la realizzazione di economie di scopo permettono di ottenere sinergie fra il conseguimento delle economie statiche di prodotto e il raggiungimento di elevati livelli di efficienza dinamica; dall'altro l'organizzazione flessibile dell'industria, in cui la variabile strategica cruciale che determina la performance dell'impresa non è più la dimensione dell'impianto, ma la capacità di organizzare la produzione all'interno di un sistema di imprese. Quest'ultimo modello, che ha trovato largo impiego nel tessile-abbigliamento italiano, è stato sperimentato anche in Belgio ed in parte in Francia.

Una strategia parzialmente diversa è stata invece messa in atto dalla Germania, dove la ricerca di flessibilità ed efficienza ha condotto ad un ampio spostamento di produzione all'estero, nei paesi dell'est o in via di sviluppo, attraverso subfornitura o delocalizzazione degli impianti per specifiche

fasi produttive ottenendo un duplice risultato. Da un lato la produzione nazionale tedesca ha beneficiato di un aumento di competitività, inglobando nei beni intermedi i vantaggi comparati in termini di costo di questi paesi, e dall'altro è stato attuato un efficace controllo sulla penetrazione dell'import dei paesi a basso costo del lavoro, attraverso la focalizzazione dell'industria nazionale sulle fasi a valle ed in particolare sulla commercializzazione, dove maggiori sono le potenziali barriere all'entrata.

L'aspetto del controllo delle reti distributive assume infatti una rilevanza notevole nella strategia delle imprese, oltre che come strumento per innalzare barriere all'entrata nei confronti di nuovi produttori, anche perché, permettendo un controllo della domanda riduce la variabilità nella produzione, favorendo lo sfruttamento di economie di prodotto. Inoltre nella fase della commercializzazione si realizzano specifiche economie di scala, in relazione alle spese pubblicitarie e di marketing, che stanno divenendo sempre più importanti.

Possiamo concludere dicendo che sebbene siano sicuramente molto meno importanti che in altri settori, le economie di scala nel tessile-abbigliamento sono destinate a giocare un ruolo importante innanzitutto nella fase di commercializzazione; ed inoltre anche se i nuovi indirizzi dell'innovazione tecnologica nel settore non sembrano mutare sostanzialmente il loro peso attuale sull'industria, forse vi sono ancora in alcuni mercati europei margini di recupero di efficienza che passano attraverso un maggiore dimensionamento degli impianti.

Le prospettive oltre il 1992

Come già è stato osservato, gli effetti diretti della completa unificazione del mercato unico europeo, attraverso l'eliminazione delle barriere fisiche, tecniche e fiscali, non sembrano essere molto rilevanti per il tessile-abbigliamento, dal momento che il livello di integrazione del settore su scala europea è già piuttosto elevato.

Ma quali sono le barriere residue che maggiormente incidono sull'attività delle imprese del settore?

Innanzitutto le barriere fisiche. Consistono essenzialmente nei controlli di frontiera il cui effetto principale è un aumento dei costi di trasporto dovuti all'allungamento dei tempi di percorrenza. Per le imprese risulta inoltre costituire un onere notevole il carattere di discrezionalità di tali controlli, che varia da paese a paese. Un particolare tipo di controllo che rientra in questa categoria è quello relativo all'origine delle merci, volto ad impedire l'importazione in un determinato paese della Comunità di prodotti di paesi terzi al di fuori dei vincoli posti dagli accordi bilaterali, per il

tramite di un altro paese comunitario in cui tali accordi siano più permissivi.

Poi vengono le barriere tecniche. Nel tessile, a differenza di molti altri settori, non esistono più difformità negli standard tecnici, per cui le barriere che ancora possono esistere in questo campo sono soltanto quelle più generali che incidono su tutti i settori, ed esattamente l'inesistenza di una moneta unica europea e le difficoltà per le imprese straniere a partecipare a forniture pubbliche.

Infine le barriere fiscali, che si incentrano sulle differenti aliquote dell'imposta sul valore aggiunto nei diversi paesi europei.

Se tutte queste barriere residue sono scarsamente importanti per le grandi imprese, invece influiscono nel caso delle imprese minori nel rendere più difficoltosa l'attività di esportazione.

La loro abolizione avrà effetti rilevanti sull'insieme del settore?

Il principale effetto diretto consiste in una diminuzione dei costi dell'export, stimato attorno all'1-3%, che traducendosi in un'analoga diminuzione dei prezzi, contribuirà, seppure debolmente, all'aumento della domanda di prodotti di abbigliamento. Debolmente poiché l'elasticità dei consumi di abbigliamento al prezzo non pare molto elevata.

In linea generale l'aumentata competizione si tradurrà in una diminuzione del mark-up applicato dalle imprese, che potrà riflettersi sui prezzi finali in modo differenziato nei diversi paesi, secondo il livello di concorrenzialità dei rispettivi sistemi distributivi nazionali e/o dal grado di controllo da parte dei produttori dei canali distributivi. Per i caratteri di forte concentrazione e concorrenzialità del sistema distributivo i maggiori vantaggi per i consumatori si avranno presumibilmente in Gran Bretagna ed in Germania, mentre saranno minori in Italia ed in Francia.

Si innescherà inoltre un ulteriore elemento di competitività in seguito alla completa integrazione delle economie spagnola e portoghese, caratterizzate da bassi costi del lavoro, e vi sarà un'ulteriore tendenza al decentramento di produzioni in quei paesi.

Ma accanto agli effetti, per così dire diretti, si produrranno alcune modificazioni indirette che accentueranno le tendenze di sviluppo del settore già in atto. Con molta probabilità la ricerca del pieno sfruttamento delle economie di scala a livello di marketing e di commercializzazione, attraverso l'investimento in reti commerciali su scala europea, determinerà uno stimolo alla concentrazione, che non significherà esclusivamente l'aumento di dimensioni in imprese multi-plant, quanto la capacità di "organizzare" un maggior volume di produzione all'interno di sistemi di imprese.

Una maggiore potenzialità delle economie di scala nella fase di produzione può tuttavia generarsi, su un arco di tempo più lungo, come conse-

guenza di una maggiore omogeneizzazione dei mercati dal punto di vista delle caratteristiche dei consumatori.

L'aumento di competizione, sia interna che esterna alla Cee, condurrà inoltre alcune imprese all'inseguimento di strategie volte alla ricerca di nicchie di mercato. Queste strategie, tuttavia, troveranno un ostacolo nella debole crescita dei consumi, dal momento che le spese per abbigliamento hanno generalmente una elasticità al reddito inferiore all'unità. Inoltre in taluni casi saranno di stimolo ad un allargamento del campo d'azione dell'impresa verso paesi terzi, dal momento che anche il mercato europeo può risultare ancora troppo limitato per segmenti di domanda molto specifici. Infine va ricordato che nessuna possibile strategia di nicchia è suscettibile di condurre a posizioni stabili, stante la crescente intensità dei processi competitivi: tali strategie devono dunque essere intese in senso dinamico, come ricerca attiva, continuamente rinnovata, di segmentazione del mercato e di conseguente riposizionamento operativo delle imprese.

Le risposte ai nuovi stimoli competitivi assumeranno connotati in parte diversi nei singoli contesti nazionali, anche come conseguenza di diversità nelle specializzazioni produttive.

Infatti le produzioni della fascia bassa del mercato sono destinate a subire il maggior impatto della competizione dei nuovi produttori e la loro sopravvivenza sui mercati europei è seriamente minacciata in prospettiva.

La fascia intermedia, caratterizzata da produzioni di qualità ma con produzioni notevolmente standardizzate, presenta un bilancio competitivo incerto. Infatti anche in questo caso i nuovi produttori hanno guadagnato terreno e si rendono necessarie strategie di specializzazione, ma soprattutto le imprese sembrano orientate ad una focalizzazione verso l'innalzamento della qualità dei prodotti e le politiche di marca.

In modo complementare verrà accentuato il ricorso alle pratiche di decentramento internazionale della produzione, che sarà l'elemento di maggior caratterizzazione degli sviluppi settoriali nei prossimi anni.

La fascia alta, caratterizzata da elevata qualità ed immagine dei prodotti, si indirizzerà invece su strategie di flessibilità produttiva, con un allargamento dell'integrazione del ciclo produttivo su scala nazionale o locale, mentre l'internazionalizzazione riguarderà soprattutto gli aspetti distributivi e di marketing.

In conclusione, le direzioni che l'industria del tessile-abbigliamento potrà prendere nei prossimi anni sono decisamente più segnate dall'evoluzione dei rapporti competitivi nei confronti dei paesi di nuova industrializzazione, che dall'unificazione del mercato a livello europeo. I termini di questo rapporto verranno giocati sui due fronti dell'innovazione tecnologica da un lato e dalle politiche di protezione dall'altro.

In particolare le potenzialità dell'applicazione delle tecnologie microelettroniche ad alcune fasi potrebbero anche rovesciare in certa misura i rapporti fra paesi avanzati ed i nuovi produttori in questo settore.

I processi di adattamento al progressivo mutare del quadro competitivo possono avere esiti positivi qualora l'opportuno dosaggio di misure di protezione e di ridislocazione della capacità produttiva sia visto non come una strategia in sé, ma come la base per sfruttare i potenziali di innovazione organizzativa, tecnologica e di prodotto ancora sufficientemente presenti in un settore maturo quale il tessile-abbigliamento.

Il settore tessile-abbigliamento in Italia e in Piemonte

Dopo aver delineato il quadro ambientale e i principali problemi che caratterizzano il settore, anche in termini di prospettiva, con un respiro prevalentemente a carattere globale, nella seconda parte del lavoro viene esaminata in modo specifico la situazione del Ta a livello nazionale e regionale.

L'analisi procede con una descrizione delle caratteristiche principali del mercato tessile nelle sue diverse articolazioni, quindi con un'analisi della struttura e dell'andamento economico-produttivo dell'industria, ed infine un quadro sintetico del commercio con l'estero di manufatti tessili, con particolare attenzione ai flussi di scambio a livello regionale.

2.1. Produzione e mercato tessile in Italia

Segmentazione e struttura di mercato del Ta

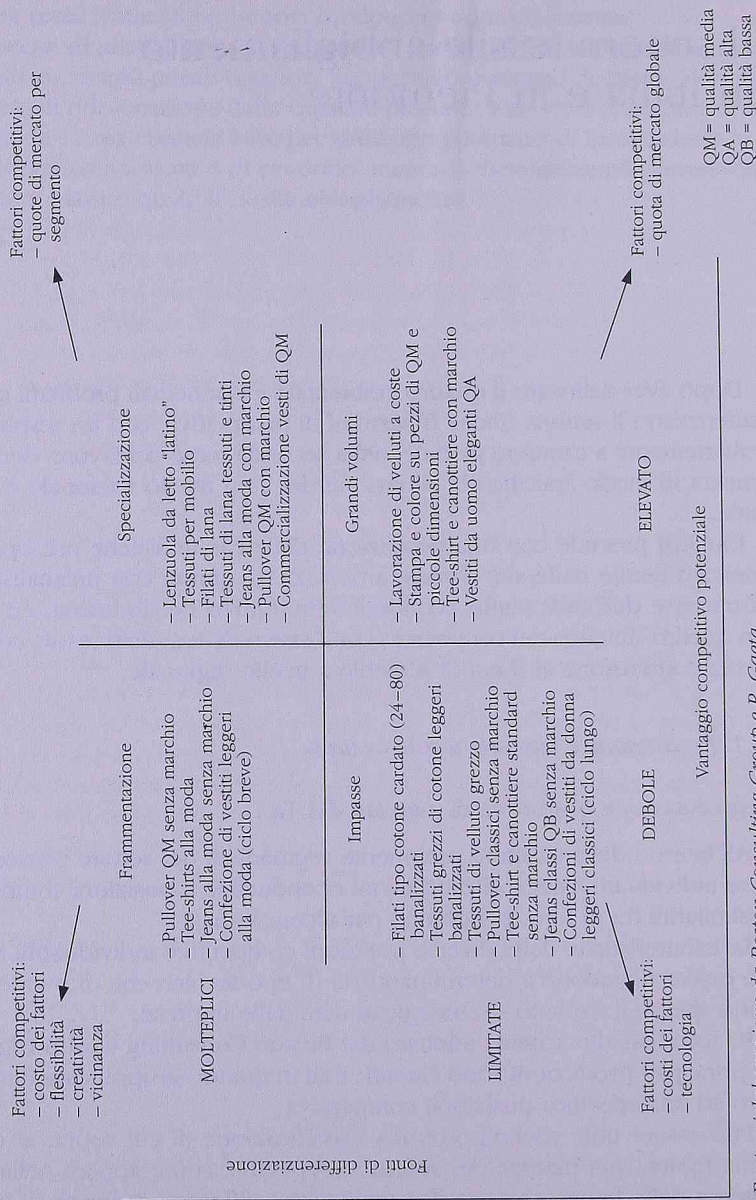
All'interno della struttura fortemente segmentata del settore possono essere individuati insiemi di produzioni riconducibili a posizioni competitive assimilabili fra di loro, perlomeno per alcuni aspetti.

Le caratteristiche delle diverse posizioni competitive individuabili possono essere ricondotte a determinanti sia di tipo tecnico che di marketing e sono spesso il risultato di strategie attuate dalle imprese.

Rifacendosi allo schema adottato dal Boston Consulting Group (fig. 2.1.) le principali produzioni sono classificabili in quattro gruppi, ciascuno relativo ad una specifica posizione competitiva.

Può essere utile sovrapporre alla classificazione di cui sopra, al centro della figura, una matrice dei sistemi competitivi, come appare nella zona esterna della figura, che enuclea quattro tipi differenti di forme di merca-

Figura 2.1. Diversi tipi di posizione competitiva nel Ta



Fonte: rielaborazione da Boston Consulting Group e R. Gaeta

to, incrociando il livello di differenziazione praticabile su di un mercato con il potenziale di concentrazione che si determina come effetto di fattori di scala presenti in quel tipo di produzione.

Da questa sovrapposizione, nel quadrante in basso a destra, viene enucleato un primo gruppo, caratterizzato di elevati volumi produttivi, in cui sono rilevanti le economie di scala, perlomeno in alcuni stadi del processo produttivo, sia in termini di volumi di produzione che di processi di apprendimento. Per questo tipo di produzioni la differenziazione del prodotto risulta piuttosto difficile e il mercato tende a strutturarsi secondo forme di oligopolio omogeneo.

L'elevato potenziale di concentrazione è determinato dal fatto che i volumi produttivi ottimali costituiscono una quota rilevante del mercato globale, inoltre dal costo elevato del macchinario e dall'importanza che rivestono i processi di apprendimento, mentre la limitatezza delle fonti di differenziazione risiede soprattutto negli elevati costi di sostituzione fra differenti linee di prodotto dovuta ad una rigidità delle tecnologie adottate.

In questa situazione i vantaggi competitivi dipendono dall'acquisizione e dal mantenimento di elevate quote sul mercato globale che permettano lo sfruttamento delle economie di dimensione.

Un secondo gruppo, muovendosi in senso antiorario, è definito dalla presenza di una domanda fortemente diversificata, con elevati contenuti di moda, per cui i produttori adottano strategie di specializzazione, erigendo barriere all'entrata che comportano elevati costi di distribuzione (in senso lato, comprendendo l'insieme delle attività di promozione e marketing).

Il potenziale di concentrazione permane elevato in questo gruppo di produzioni per la necessità di ripartire i costi generati delle barriere all'entrata su un elevato volume produttivo; le economie di scala operano prevalentemente a livello distributivo a differenza del gruppo precedente, in cui erano prevalentemente di tipo tecnico-produttivo. Le strategie delle imprese mirano perciò al conseguimento di elevate quote di mercato nello specifico segmento (o negli specifici segmenti). Il mercato si configura come oligopolio differenziato.

Questo è il caso sia delle grandi firme che delle imprese che producono abbigliamento casual con forti politiche di marca (Benetton, Stefanel).

Un terzo gruppo, caratterizzato da una rilevante frammentazione produttiva, si colloca su segmenti con breve ciclo di vita della moda, scarse economie di scala e limitati costi fissi; dunque prevalgono molti produttori in situazione di concorrenza monopolistica.

La strategia delle imprese è volta o alla creazione di nicchie di mercato, agendo su un prodotto che presenta forti caratteristiche di creatività ed originalità nell'ambito delle tendenze della moda, oppure si riconduce al

prontismo, dove prevale la tempestività di adeguamento alla moda in senso imitativo.

Nel primo caso l'enfasi è posta sulla progettazione del prodotto, nel secondo sugli aspetti logistici della produzione.

Per ultima, denotata con "impasse", una situazione di concorrenza esasperata dovuta alle caratteristiche di banalità delle produzioni che non richiedono particolari requisiti di tipo tecnologico o di costo degli impianti e quindi presentano scarse barriere all'entrata. La concorrenza è quindi essenzialmente basata sul prezzo.

Questo è l'ambito produttivo nel quale le produzioni dei paesi avanzati subiscono il maggior effetto di spiazzamento nei confronti della concorrenza dei paesi a bassi costi.

In questo gruppo rientrano anche le fasi di produzione che secondo le strategie di alcune imprese del Ta nei paesi avanzati sono state oggetto di delocalizzazione nei Pvs, per sfruttare le potenzialità di approvvigionamento di beni intermedi a minor costo.

Oltre all'elemento relativo al costo dei fattori, un altro fattore competitivo di rilievo in questo comparto è l'aspetto tecnologico, tuttavia non tale da costituire una barriera per i produttori nei Pvs.

Il fatto che l'accesso a tecnologie in qualche misura standardizzate non rappresenti necessariamente un'assoluta barriera all'entrata per i produttori dei paesi a bassi costi di produzione comporta anche una potenzialità concorrenziale di questi ultimi nei confronti delle produzioni caratterizzate dai "grandi volumi".

Ne consegue che le strategie delle imprese in questo comparto nel reagire a questa minaccia pongono l'enfasi sul controllo delle reti commerciali da un lato e per un altro verso si aprono alla prospettiva di delocalizzazione nei Pvs di talune attività produttive svolte. La leva competitiva consistente nell'innovazione tecnologica a livello impiantistico, tuttavia, rimane una variabile strategica di notevole importanza per questo tipo di produzioni.

L'area della "specializzazione" risulta in certo modo la più protetta, perlomeno dalla concorrenza dei Pvs, anche se non di quella proveniente dai paesi industrializzati.

In quest'area un elemento strategico di notevole importanza è rappresentato dalle politiche di commercializzazione, sia come politiche di marketing (immagine del prodotto ecc.) che di trade (scelta e controllo dei canali distributivi).

L'area della "frammentazione", come è già stato evidenziato, opera prevalentemente su mercati caratterizzati da forte differenziazione e gioca sul fattore competitivo "vicinanza al mercato" inteso sia in termini di rapido aggiornamento del prodotto rispetto alle caratteristiche del consumo (prote-

zione del prodotto), sia in termini di tempestivo accesso fisico della produzione al mercato (logistica nel processo produttivo/distributivo).

I segmenti di mercato

L'intera filiera tessile-abbigliamento, si è detto, appare caratterizzata da una notevole frammentazione dal punto di vista della varietà di prodotti così da individuare un numero consistente di specifici segmenti di mercato con forte omogeneità al loro interno. Inoltre, all'interno di ciascuno di tali segmenti o aree d'affari, le imprese operano ulteriori segmentazioni del mercato a cui corrispondono produzioni talvolta piuttosto differenti sia dal punto di vista tecnologico-produttivo che dal punto di vista del marketing.

Di seguito si illustrano le principali aree d'affari individuate dalle indagini Databank, delineando alcuni caratteri descrittivi generali che sono riassunti nella tabella 2.1.

Tessile-laniero

Nel tessile-laniero vengono individuate sostanzialmente tre aree d'affari, che rappresentano fasi in successione nella filiera laniera: la pettinatura della lana e la trasformazione delle fibre chimiche, i filati lanieri per l'industria, i tessuti lanieri per l'abbigliamento.

Una quarta area d'affari che affianca le precedenti, tuttavia con minor importanza economica, è rappresentata dal comparto dei filati per aguglieria.

Nell'area più a monte, la pettinatura della lana e trasformazione fibre chimiche, vi sono, nel 1989, 65 imprese con 3.358 addetti, includendo le imprese terziste e quelle integrate con le produzioni a valle, ed al suo interno vengono individuati il segmento dei tops di lana pettinata e quello dei tops di fibre chimiche.

I tops di lana pettinata tendono ad essere prodotti prevalentemente nei paesi produttori della materia prima e secondo modalità di ricorso ad imprese terziste.

Infatti per i tops di lana il 44% del mercato circa è coperto da importazioni, mentre il 90% è commissionato a terzi da parte dei top makers; nel caso delle fibre chimiche il 70% è commissionato a terzisti dagli stessi produttori di fibre.

Il livello di concentrazione è particolarmente elevato; infatti per le fibre di lana le prime 4 imprese coprono il 49% della produzione e le prime 8 il 69% per i tops di lana: minore è invece nel caso dei tops di fibre chimiche (19% della produzione le prime 4 e il 29% le prime 8).

Tabella 2.1 Principali segmenti di mercato del tessile-abbigliamento in Italia

	Pettinat. lana		Pettinat. f.chim.	Filati lana		Filati aguglieria	Tessuti lana		Filat. cotone	Tessit. cotone		Tessuti a maglia		Maglieria esterna		Calze e collant Uomo-bamb.	
	1989	1989	1989	1989	1989	1989	1990	1990	1989	1988	1990	1990	1990	1989	1990	1990	1990
Anno di riferimento																	
N imprese	15		50	1.260	25-30		1.000		109	245		140		1.500(a)		350-400	350
N addetti	2.297		1.061	33.000	400		30.000		18.228	29.000		5.000		35.000(a)		7.500	8.700
Produzione (mld.)	124		78,5	7.520	210		5.025		1.742	3.219		1.342		7.560		1.334	960
Var.media annua prod.	1985-89	1986-90	1985-89	1986-90	1985-89		1986-90		1985-89	1985-89		1986-90		1985-89		1986-90	1986-90
- quantità	1,9		-2,7	-1,3	n.d.		-1,2		3,3	n.d.		3,3		n.d.		12,2	4,4
- valore	n.d.		n.d.	4,9	-17,3		8,5		0,7	3,9		8,7		4,7		15,7	9,3
Valore aggiunto (mld.)	93		53	2.256	21		1.760		714,2	1.529		67,1		2.079		433,5	384
Quota di prod. prime 4	48,8		19,1	9,7	47		14,9		34	25,9		29,1		14,6		47,2	12,8
Quota di prod. prime 8	68,8		28,7	15	60,9		20,3		49,4	33,5		45,1		18		60,3	18,7
Quota mercato prime 4	n.d.		n.d.	7	34,1		14,2		18,1	17		18,6		13,3		52,3	18,5
Quota mercato prime 8	n.d.		n.d.	n.d.	48,8		17,6		28,5	n.d.		29,3		17,6		68,1	26,6
Export/prod.	6,4		24,9	4,5	49,5		43,2		20,7	56,4		28,6		49,2		47,7	72,8
Import/mercato	43,8		5,2	15,6	15,9		6,6		30,5	47,8		19,8		9,3		2	7,6
Mercato prezzi ex fabbrica	99 (+)		176 (+)	6.926,2	132		3.055,6		2.130	2.689,8		1.194,7		4.232		862,1	542
Mercato prezzi finali	n.d.		n.d.	n.d.	n.d.		n.d.		n.d.	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	n.d.
Var.media annua mercato	1985-89	1986-90	1985-89	1986-90	1985-89		1986-90		1985-89	1985-89		1986-90		1985-89		1986-90	1986-90
- quantità	0,2		-3,3	-7	n.d.		n.d.		4,5	0,8		10		n.d.		15,1	-2,8
- valore	n.d.		n.d.	n.d.	-17,9		12,9		0,9	0,5		13,4		7,7		18,7	7,5

(continua)

Tabella 2.1. (segue)

Anno di riferimento	Biancheria		Conf. capispalla		Gonne e pantaloni		Gonne	Jeans		Abbigl. sportivo	Abbigl. infantile	Camiceria	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna		1990	1990			Uomo	Donna
N.imprese	800	1.000	450	500	1.000	-	-	-	340	300-350	2.000	350	400
N.addetti	8.000	13.000	27.000	24.000	17.000	-	-	-	10.000	8.500	30.000	6.800	6.500
Produzione (mld.)	868	1.717	3.345	4.594	830	345	1.055	2.162	1.205	1.205	2.600	962	930
Var.media annua prod.	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1985-89	1986-90	1985-89
- quantità	n.d.	n.d.	2,8	4,8	-1,7	8,5	7,2	n.d.	0,6	n.d.	n.d.	n.d.	2,4
- valore	5,6	11,2	8,3	12,9	3,8	13,6	14	8	0,1	4	4	5	8,1
Valore aggiunto (mld.)	390	695	1.237,7	1.265	669	-	-	432,4	391,6	871	871	312	302
Quota di prod. prime 4	17	20,4	27,2	20,3	23,8	-	-	28,8	24,6	16,1	16,1	26,9	23,6
Quota di prod. prime 8	25,1	32,2	36,1	25,6	31,3	-	-	43,8	n.d.	21,5	21,5	36,7	31,6
Quota mercato prime 4	17,1	18	21,5	17,7	20,1	-	-	26,9	19,9	9,7	9,7	23,4	16,1
Quota mercato prime 8	23,6	29,3	28,5	22,9	27,4	-	-	42,2	n.d.	14,4	14,4	31,2	21,6
Export/prod.	17,7	21,5	27,4	25,1	36,1	33	24,2	32,4	44,1	21,9	21,9	23	18,3
Import/mercato	14,7	16,2	18,8	6,7	11,1	2,5	9,6	17,7	25,9	28,3	28,3	17,9	8,3
Mercato prezzi ex fabbrica	837,7	1.607	2.990	3.690	596	237	885	1.777	908	2.830	2.830	903,1	828,3
Mercato prezzi finali	1.600	3.130	5.875	7.400	1.162	462	1.725	3.500	1.717	5.095	5.095	n.d.	1.570
Var.media annua mercato	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1986-90	1985-89	1986-90	1985-89
- quantità	n.d.	n.d.	8,5	3,2	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,7	n.d.	n.d.	n.d.	8,1
- valore	6,6	10,9	7,1	9,2	1,9	12,3	15	7,3	2,1	5,7	5,7	4,5	10,7

(+) consumo apparente in migliaia di tonnellate
(a) escluse le unità produttive e gli addetti dei laboratori terzi e a domicilio

Fonte: Databank

La produzione dei filati lanieri per l'industria rappresenta l'area di gran lunga più rilevante nel comparto laniero in termini di addetti, valore della produzione e valore aggiunto: vi sono 1.260 imprese e 33.000 addetti, compresi gli addetti a lavorazioni accessorie.

In quest'area si distingue la filatura pettinata e semipettinata e la filatura cardata ed open-end. Ulteriormente si può operare una distinzione in base alla destinazione del prodotto fra filati per tessitura, filati per maglieria e filati per aguglieria.

La concentrazione della produzione non risulta in questo caso particolarmente rilevante (10% le prime 4 imprese e 15% le prime 8).

In questo comparto l'import raggiunge appena il 16% del mercato mentre vi è un limitato flusso di export pari al 4,5% della produzione nazionale.

Infine il comparto dei tessuti lanieri per abbigliamento che comprende 1.000 imprese e 30.000 addetti (inclusi impannatori e feçonisti).

In questo comparto il 90% del mercato è indirizzato verso i produttori di confezioni sia sul mercato nazionale che su quello estero; quest'ultimo rappresenta una quota elevata, il 43% della produzione nazionale, mentre l'import è contenuto nel 7% circa del mercato interno.

Il livello di concentrazione è piuttosto basso: la quota di mercato delle prime 4 imprese è pari a 14% (e 18% le prime 8), sostanzialmente simili alle rispettive quote di produzione.

Tessile-cotoniero

Nel comparto cotoniero vengono individuate due aree d'affari: quella della filatura e ritorcitura del cotone con 109 imprese e 18.228 addetti (solo addetti alla filatura nelle imprese integrate) e quella dei tessuti cotonieri per abbigliamento con 245 imprese e 29.000 addetti (comprese le filature integrate).

In entrambe le produzioni i livelli di importazione sono particolarmente elevati, pari rispettivamente al 30,5% e 48% del mercato. Nel caso dei tessuti cotonieri è rilevante l'export, pari al 56% della produzione, mentre raggiunge soltanto il 21% nel caso dei filati.

Il comparto risulta relativamente concentrato: infatti nella filatura e ritorcitura del cotone le prime 4 imprese realizzano il 34% della produzione e le prime 8 il 49%; nella tessitura cotoniera le prime 4 realizzano il 26% e le prime 8 il 33,5%. Data l'elevatezza dell'import tali quote, rapportata al mercato interno, si ridimensionano notevolmente.

Maglieria e calzetteria

Il comparto principale è rappresentato dalla maglieria con 15.000 imprese e 35.000 addetti (esclusi i terzisti): nonostante le cifre precedenti non in-

cludono le unità produttive e gli addetti dei laboratori terzisti e a domicilio, la polverizzazione del comparto è evidente nel fatto che le prime 4 imprese coprono soltanto circa il 14% della produzione e le prime 8 il 18%.

L'export è su livelli sostenuti, pari al 49% circa della produzione, mentre l'import non rappresenta che il 9% del mercato.

Anche la calzetteria con 700-750 imprese e 16.200 addetti, raggiunge livelli di export molto elevati, pari al 48% nella calzetteria donna e al 73% nella calzetteria uomo.

Più forte risulta in questo caso la concentrazione produttiva: per il comparto donna le prime 4 imprese realizzano il 47% della produzione e le prime 8 il 60%, mentre nel comparto uomo i valori scendono al 13% e 19% rispettivamente.

La biancheria (21.000 addetti e 1.800 imprese) ha una discreta propensione all'export pari al 21,5% per il comparto donna e al 18% per il comparto uomo, mentre l'import presenta valori lievemente inferiori in entrambi i casi in rapporto al mercato interno.

Le prime 8 imprese raggiungono il 32% della produzione per donna e 25% nel comparto uomo.

Abbigliamento

I principali comparti dell'abbigliamento sono, in base all'importanza in termini di valore della produzione, il comparto della confezione di capispalla per donna (500 imprese con 24.000 addetti), il comparto della confezione di capispalla per uomo (450 imprese e 27.000 addetti) e l'abbigliamento infantile (2.000 imprese e 30.000 addetti).

All'interno dei primi due comparti possono essere individuate un'area "classica" ed una "non classica" e all'interno di ciascuna è possibile individuare una distinzione fra il segmento "marchi e firme", un segmento "medio-fine" ed un segmento "medio-economico", corrispondenti a diverse fasce qualitative di prodotto.

I livelli di export sono attorno al 27% per i capospalla maschili, 25% per i capospalla femminili e 22% per l'abbigliamento infantile.

Elevato è invece il livello di import per l'abbigliamento infantile (28% del mercato interno), più limitato per i capospalla maschili (19%) e decisamente contenuto per quelli femminili (7%).

I livelli di concentrazione produttiva sono mediamente poco elevati in questi comparti.

Seguono il comparto dei pantaloni maschili e femminili e jeans con 1.340 imprese e 27.000 addetti.

Tra questi comparti la concentrazione è piuttosto elevata, soprattutto per

quanto riguarda i jeans, con quote di produzione del 29% per le prime 4 imprese e del 44% per le prime 8.

L'import incide in modo limitato eccettuato i jeans dove raggiunge il 18% del mercato, mentre l'orientamento all'export della produzione del comparto si situa tra il 24 e il 36% a seconda dei diversi comparti.

Quindi segue la camiceria (750 imprese e 13.300 addetti) e l'abbigliamento sportivo (300-350 imprese e 8.500 addetti) che si caratterizza per l'elevato orientamento all'export (44% della produzione totale).

L'andamento della produzione

Nel corso degli anni '80, fin verso la metà del decennio l'andamento della produzione industriale nei comparti tessili e dell'abbigliamento ha complessivamente seguito l'evoluzione che ha caratterizzato l'industria manifatturiera, registrando un andamento discendente fino al 1983, anno di picco negativo, seguito da una fase di ripresa che faceva recuperare a metà del decennio i livelli produttivi iniziali (tab. 2.2. e fig. 2.2.).

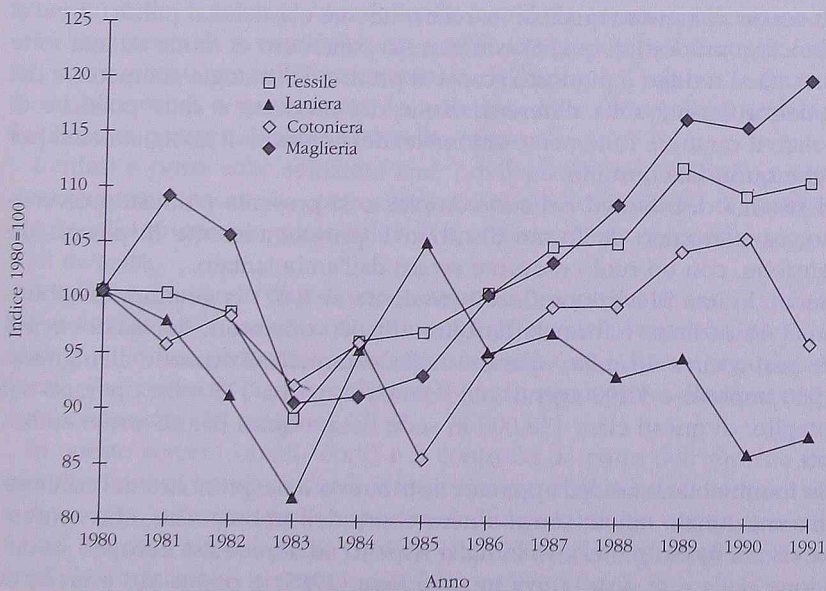
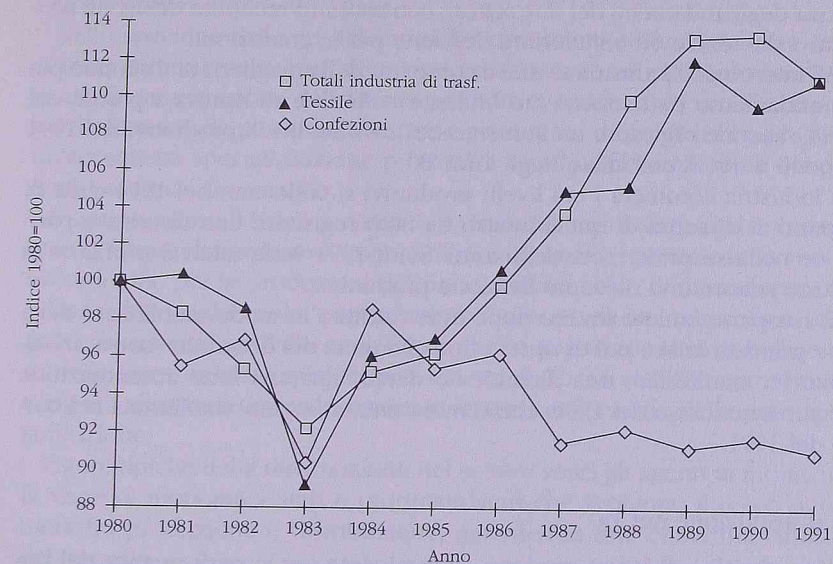
Da questo momento inizia a manifestarsi un andamento divergente nelle dinamiche produttive dei due comparti del tessile e dell'abbigliamento. Mentre il primo sostanzialmente ricalca il comportamento dell'industria manifatturiera, con un continuo incremento fino al 1989 (12 punti al di sopra dei livelli del 1986) ed una flessione contenuta nel corso del 1990, il comparto delle confezioni, si caratterizza per un andamento produttivo nel complesso piuttosto piatto che rimane per tutti gli anni della seconda metà del decennio largamente al di sotto dei livelli iniziali.

Tabella 2.2. La produzione industriale in Italia (1980-91)

	Indust. di trasf.	Indust. Tessile	Indust. Laniera	Indust. Coton.	Indust. Magl.	Indust. Confez.
1980	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1981	98,4	100,4	97,8	95,8	109,3	95,5
1982	95,4	98,5	91,3	99,2	105,8	97,0
1983	92,3	89,2	82,5	92,1	90,6	90,4
1984	95,4	96,2	95,3	95,8	91,3	98,7
1985	96,5	97,1	105,5	85,8	93,3	95,6
1986	100,0	100,8	95,3	94,8	100,6	96,5
1987	103,9	105,1	97,1	99,5	103,7	91,7
1988	110,1	105,4	93,4	99,5	109,0	92,3
1989	113,5	112,2	94,7	104,7	116,8	91,5
1990	113,7	109,8	86,4	105,8	115,7	92,0
1991	111,4	111,0	87,9	96,4	120,4	91,3

Fonte: Istat

Figura 2.2. L'andamento della produzione in Italia, 1980-91



Gli ultimi dati disponibili fanno registrare una prosecuzione di questa tendenza degli andamenti dei due settori, con un certo recupero dei livelli produttivi del tessile ed un'ulteriore flessione per le confezioni.

All'interno dell'industria tessile il comparto della maglieria si distingue per un andamento particolarmente brillante nella fase di ripresa a partire dal 1984, facendo registrare un aumento del 20% nei livelli produttivi del 1991 rispetto a quelli dell'inizio degli anni '80.

L'industria cotoniera i cui livelli produttivi si collocano nel 1990 circa di 6 punti al di sopra di quelli iniziali ha fatto registrare una discreta espansione nella seconda metà degli anni '80; il 1991 vede tuttavia profilarsi in questo settore una rilevante flessione produttiva.

Il comparto laniero invece dopo aver risentito in modo amplificato della fase prima di crisi e poi di ripresa fino alla metà del decennio scorso, in seguito ha manifestato una dinamica cedente, con una forte accentuazione negativa nel corso del 1990, che sembra tuttavia essersi stabilizzata nel corso del 1991.

La distribuzione nel Ta

Una pluralità di fattori rendono determinante per le performance del settore la fase di commercializzazione del Ta. Fra queste il carattere composito del consumo di vestiario, costituito da un lato da produzioni di massa con scarso contenuto qualitativo, relativamente elastiche al prezzo, a cui si affiancano prodotti di qualità con elevato contenuto di moda ed una forte elasticità al reddito e piuttosto scarsa al prezzo; le strategie competitive dei produttori basate sulla differenziazione del prodotto e sulle politiche di qualità; il carattere fortemente simbolico dei consumi di abbigliamento per larghe quote di consumo.

Il sistema distributivo nel suo complesso si presenta piuttosto polverizzato, caratterizzato da forme distributive prevalentemente di piccola dimensione, con un ruolo rilevante svolto dall'ambulantato.

Secondo una rilevazione Cesdit (risalente al 1987) la struttura distributiva nel Ta in Italia è formata da oltre 185.000 operatori, dei quali circa il 7%, pari a circa 13 mila, operanti nella commercializzazione all'ingrosso (9.500 imprese e 3.290 agenti) e il 93% circa, pari a 173 mila, operanti nel dettaglio: di questi circa 138.000 in sede fissa e quasi 35.000 come ambulanti.

La frammentazione dell'apparato distributivo emerge inoltre dai confronti internazionali: infatti, senza tenere conto dell'ambulantato, che comunque risulta molto più esteso in Italia rispetto ad altre realtà europee, la diffusione della rete distributiva in sede fissa (1985) è pari a 110 esercizi di

abbigliamento ogni 100 mila abitanti in Germania, a 216 in Belgio e 228 in Francia contro oltre 240 in Italia.

Nello specifico del caso italiano si è riconosciuto come l'esistenza di un sistema distributivo polverizzato possa essere stato un elemento favorevole alla frammentazione del sistema produttivo, costituendo una condizione per l'adozione da parte delle imprese produttrici di politiche basate su di un'accentuata specializzazione produttiva e sulla differenziazione dei prodotti per fasce di consumo.

In questo senso il sistema distributivo frammentato è stato anche visto come un fattore di barriera all'import, al di là di quelle operanti attraverso gli accordi Mfa, per le produzioni dei paesi a basso costo di manodopera.

Una evidenza del ruolo "protezionistico" giocato da una rete commerciale polverizzata emerge dalla circostanza che le importazioni di abbigliamento nelle fasce di bassa qualità, provenienti dai paesi dell'Estremo Oriente, vengano distribuite prevalentemente attraverso il canale della grande distribuzione.

Figure tipiche della distribuzione nel settore sono gli agenti di moda, nella veste di monomandatari o plurimandatari che svolgono il ruolo di cerniera fra produzione e distribuzione, garantendo una copertura capillare del mercato.

Recentemente l'atteggiamento dei produttori nei confronti della distribuzione va tuttavia cambiando con il delinearsi di un sempre più marcato intervento delle imprese produttrici nella fase della commercializzazione.

In linea generale si manifesta una preferenza per i canali di vendita "corti", con conseguente ridimensionamento del ruolo dell'ingrosso, attraverso l'acquisizione di negozi propri, lo sviluppo delle forme di franchising o l'utilizzo di corners in punti di vendita esistenti.

L'enfasi è posta sulle soluzioni che, privilegiando la distribuzione attraverso negozi monomarca, permettano l'esplicarsi di politiche di marchio o che meglio sfruttino le potenzialità di un'offerta mirata a specifici segmenti di mercato.

A ciò si aggiunge lo sforzo per le imprese produttrici di essere più vicine al mercato, nel tentativo di ridurre gli effetti della variabilità della domanda sulle fasi produttive a monte, secondo uno schema organizzativo ideale che prevede di sincronizzare il flusso produzione-distribuzione al comportamento del mercato.

In questo senso i canali "corti" e il controllo da parte dell'impresa della fase distributiva, tramite accordi di franchising o acquisizione diretta di punti di vendita, offrono ampie opportunità di monitoraggio continuo e diretto del mercato, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, aumentando l'informazione in possesso dell'impresa.

Un ulteriore determinante di questi processi è la possibilità per i produttori di integrare la redditività delle fasi di produzione con quella della fase di commercializzazione, che può risultare particolarmente elevata.

In Italia nel 1988 il 42% dei negozi al dettaglio legati a contratti di franchising operava nell'abbigliamento.

La rilevanza dei negozi specializzati inoltre viene evidenziata nella tabella 2.3. che illustra la ripartizione per alcuni segmenti del mercato per canale di vendita.

Come si può osservare, accanto alle forme distributive specializzate una quota consistente delle vendite avviene tramite il canale dell'ambulante, soprattutto nella fascia economica; questa forma distributiva risulta oltretutto in aumento.

La grande distribuzione si caratterizza per quote di mercato ancora esigue, soprattutto concentrata nella fascia economica e media, se si eccettuano le due imprese leader Coin e La Rinascente che invece si posizionano su prodotti della fascia fine.

La grande distribuzione inoltre, è il canale di commercializzazione privilegiato per le importazioni di prodotti di tipo economico provenienti dall'Estremo Oriente: in generale i prodotti a basso prezzo acquistano posizioni nella Distribuzione Organizzata e nei magazzini di elevata superficie posti in aree circostanti le grandi città.

Data l'estrema frammentazione del sistema distributivo al dettaglio, l'ingrosso mantiene un proprio ruolo, seppure ridimensionato, soprattutto specializzandosi nel riassortimento del dettaglio tradizionale e dell'ambulante con prodotti di tipo classico e tradizionale nella fascia di mercato media ed economica.

In qualche caso le imprese grossiste hanno messo in atto una politica autonoma di marchio commerciale, attraverso il coordinamento di produzioni affidate a imprese terziste.

2.2. La struttura industriale nel tessile-abbigliamento in Piemonte

La struttura produttiva del settore a livello nazionale e piemontese viene analizzata attraverso i dati di censimento; per il periodo recente è possibile un esame, circoscritto alla situazione regionale, con approfondimenti a livello provinciale, sulla base delle risultanze dell'Anagrafe delle imprese Ires.

Le informazioni contenute nell'Indagine Istat sul prodotto lordo nelle imprese con più di 20 addetti, permettono inoltre di approfondire, a livello regionale, l'evoluzione del settore per quanto riguarda la dinamica del valore aggiunto, degli investimenti e della produttività.

Tabella 2.3. Distribuzione delle vendite per canale per alcuni prodotti di abbigliamento

	Capospalla maschili 1990	Capospalla femminili 1990
Boutiques	65-75	74-76
Ambulantato	6-18	6-9
Grande distribuzione	10-12	6-8

Biancheria 1990 (in valore)

	Uomo	Donna
Negozi specializzati	46%	55%
Altri negozi	13%	9%
Grande distribuzione	15%	12%
Altri canali	26%	24%

Camiceria maschile (1990)

	Classico Moda	Casual Sportswear
Abbigliamento misto	40,0%	30,0%
Moda giovane	4,3%	11,0%
Fine/Boutique	11,0%	6,0%
Negozio specializzato	10,0%	7,0%
Merceria	1,5%	1,3%
Ambulantato	13,0%	20,0%
Grande distribuzione	8,0%	8,0%
Altri	12,2%	16,7%
Totale	100,0%	100,0%

Camiceria femminile (1987)

	Q.tà	Valore
Negozi specializzati	34,1%	45,5%
Altri negozi	34,8%	34,8%
Ambulantato	18,8%	9,4%
Grande distribuzione	9,8%	8,3%
Mercerie	2,5%	2,0%

Jeans e pantaloni (1990)

Negozi e boutique	67%
Grande distribuzione	10%
Altri canali	23%

Abbigliamento sportivo (1989)

	Abb. invernale	Abb. permanente
Dettaglio specializzato	39,1	27,7
Dettaglio despecializzato	49,3	53,1
Grande distribuzione	2,9	3,8
Ambulantato	3,9	10,0
Altri	4,8	5,4
Totale	100,0	100,0

Fonte: Databank

Il Ta nel confronto intercensuario

Nel 1981 in Piemonte operavano 5.015 unità locali nel settore tessile, con una occupazione complessiva di 72.598 addetti e 6.462 nell'abbigliamento, includendo la filiera calzaturiera, con 46.252 addetti (tab. 2.4.).

Nella regione si concentrava perciò il 14,7% dell'occupazione tessile nazionale e il 6,2% dell'abbigliamento: sull'insieme delle attività manifatturiere il Piemonte presenta una marcata specializzazione nel settore tessile, rispetto alla consistenza del settore a livello nazionale, mentre risulta piuttosto debole nell'abbigliamento.

In particolare la specializzazione tessile regionale è dovuta pressoché interamente alle produzioni laniere.

Una delle principali differenze fra il Ta piemontese e quello nazionale consiste nella maggior dimensione media delle unità locali della regione (14,5 addetti per unità locale in Piemonte contro 8,2 a livello nazionale): questa situazione caratterizza sia il comparto laniero che la maglieria, mentre per l'industria cotoniera si verifica il contrario.

Analogamente, la dimensione media delle unità locali dell'abbigliamento è pari a 7,1 addetti contro 6,5 a livello nazionale ed in particolare per il comparto delle confezioni questa differenza diviene ancora maggiore, da 13 addetti in Piemonte a 9,3 per l'Italia.

Osservando l'evoluzione intercensuaria, si nota che il settore Ta nel suo complesso perde importanza in termini occupazionali rispetto all'insieme dell'industria manifatturiera, sia a livello regionale che a livello nazionale.

Nel corso degli anni '70 il tessile è caratterizzato da una flessione occupazionale complessiva dell'8,8%, mentre le unità locali aumentano del 21,8%: in Piemonte questo processo di ristrutturazione appare ancor più accentuato con una diminuzione dell'occupazione del 23,1% ed un incremento delle unità locali del 30,4%.

I dati per classe dimensionale delle unità locali del settore tessile indicano un aumento per quelle fino a 99 addetti, in particolare per quelle fino a 9 addetti, che aumentano la loro occupazione assoluta, ed una contrazione delle classi dimensionali maggiori con una perdita di occupazione.

Le dinamiche descritte evidenziano il processo di decentramento che ha caratterizzato il periodo 1971-81 e indicano come questo sia stato più accentuato in Piemonte rispetto all'Italia: in particolare ciò è avvenuto in misura consistente nel comparto laniero dove le unità locali aumentano nella Regione del 66% e gli addetti diminuiscono del 16,3% con un dimezzamento delle dimensioni medie delle unità locali, da 26 a 13 addetti.

Parzialmente differenti appaiono invece le modalità di ristrutturazione nell'industria cotoniera, dove più forte è stata l'innovazione di processo sul fi-

Tabella 2.4. Confronto censimenti 1971-1981

Comparto	Piemonte 1971		Italia 1971		Piemonte 1981		Italia 1981		Variazioni percentuali Piemonte		Variazioni percentuali Italia	
	U.L.	Add.	U.L.	Add.	U.L.	Add.	U.L.	Add.	Un.loc.	Add.	Un.loc.	Add.
Tessile (Istat 43)	3.845	94.412	49.280	541.030	5.015	72.598	60.039	493.470	30,4	-23,1	21,8	-8,8
di cui:												
Lanero (431)	1.525	39.107	12.349	117.103	2.531	32.701	14.522	102.406	66,0	-16,4	17,6	-12,6
Cotoniero (432)	462	23.422	2.445	115.176	337	10.619	2.306	78.084	-27,1	-54,7	-5,7	-32,2
Maglieria (436)	1.032	13.063	21.802	165.034	1.308	13.298	31.834	181.653	26,7	1,8	46,0	10,1
Abbigliam. e calz. (44+45)	9.715	52.589	140.111	645.310	6.462	46.252	112.339	734.525	-33,5	-12,1	-19,8	13,8
di cui:												
Confezioni (453)	707	29.630	9.521	254.777	1.597	28.941	26.833	330.800	125,9	-2,3	181,8	29,8
Ind.Manifatt. (2+3+4)	44.176	773.967	513.850	5.118.602	58.306	755.614	626.503	5.819.137	32,0	-2,4	21,9	13,7

	Dimensione media delle unità locali				Indice di specializzazione del Piemonte (%)	
	Piemonte		Italia			
	1971	1981	1971	1981	1971	1981
Tessile (Istat 43)	24,6	14,5	11,0	8,2	1,15	1,13
di cui:						
Laniero (431)	25,6	12,9	9,5	7,1	2,21	2,46
Cotoniero (432)	50,7	31,5	47,1	33,9	1,34	1,05
Maglieria (436)	12,7	10,2	7,6	5,7	0,52	0,56
Abbigliam. e calz. (44+45)	5,4	7,2	4,6	6,5	0,54	0,48
di cui:						
Confezioni (453)	41,9	18,1	26,8	12,3	0,77	0,67
Ind.Manifatt. (2+3+4)	17,5	13,0	10,0	9,3	1,00	1,00

(*) L'indice si ottiene rapportando la quota di occupazione del comparto rispetto all'occupazione manifatturiera complessiva in Piemonte, all'analogha quota calcolata per l'Italia

Fonte: Istat

nire degli anni '70, sostenuta da rilevanti investimenti: in questo caso alla caduta occupazionale che in Piemonte è particolarmente forte, pari al 55% si affianca una riduzione degli stabilimenti altrettanto consistente (-27%), con una contrazione della dimensione media che passa da 51 a 32 addetti.

Il comparto della maglieria denota, invece, una situazione di espansione sia sotto il profilo del numero di unità locali che per l'occupazione: tuttavia seppure in modo meno accentuato che per gli altri comparti tessili, anche in questo caso si verifica una riduzione delle dimensioni medie di stabilimento, da 13 a 10 addetti.

I processi di ristrutturazione nell'abbigliamento hanno assunto una minore incisività rispetto al tessile, in termini di perdita occupazionale, e ciò soprattutto nell'industria delle confezioni, dove la flessione occupazionale è contenuta nel 2,3%. Tuttavia gli stabilimenti aumentano del 125% e di conseguenza si ha una accentuata diminuzione delle dimensioni medie da 42 a 18 addetti, indicando quindi un vasto fenomeno di riorganizzazione del settore.

Se si tiene conto inoltre che l'andamento di questo comparto è stato particolarmente brillante a livello nazionale, nel periodo in esame, registrando uno sviluppo occupazionale del 30% circa, si comprende come la produzione regionale risulti avere ulteriormente ridotto la già limitata specializzazione occupazionale in questo tipo di produzioni.

A commento delle variazioni di specializzazione produttiva nel settore Ta vi è da rilevare come nel corso degli anni '70 venga sostanzialmente rafforzata la vocazione tradizionale della regione nel comparto laniero, ed in misura limitata nella maglieria, mentre il cotoniero e l'abbigliamento nel suo insieme ridimensionino le loro posizioni, rispetto all'andamento dei rispettivi comparti a livello nazionale nel quadro dell'industria manifatturiera.

L'andamento occupazionale 1980-86

Per un'analisi delle dinamiche più recenti dei comparti esaminati è stata utilizzata l'Anagrafe Ires delle imprese manifatturiere piemontesi con più di 10 addetti, che copre approssimativamente, dal punto di vista temporale, la prima metà degli anni '80, con rilevazioni nel 1980, come anno iniziale, e nel triennio 1985-87, in modo parzialmente differenziato per le diverse province piemontesi, come periodo finale.

Nel seguito indicheremo l'anno finale con il 1986.

Nell'analizzare i dati a livello regionale, e soprattutto nei confronti provinciali, occorre usare una certa cautela dal momento che, non essendo l'anno finale di riferimento uguale per tutte le province, il confronto diretto potrebbe cogliere fasi in cui si manifestano con diversa intensità i fenomeni evolutivi del settore, facendo venire meno i caratteri di omogeneità del confronto.

Tuttavia questo inconveniente è limitato sia perché i periodi di riferimento sono molto ravvicinati fra loro, sia perché vi è una certa costanza delle tendenze evolutive negli anni considerati, come viene evidenziato dall'andamento di altri indicatori settoriali.

Inoltre occorre tenere conto che queste valutazioni risentono dell'esclusione delle dinamiche intervenute negli stabilimenti con meno di 10 addetti.

Nel complesso del settore tessile-abbigliamento si registra nel periodo 1980-86 una flessione occupazionale del 23,1% solo di poco inferiore alla flessione registrata dall'industria manifatturiera nel suo complesso (-25,2%) (tab. 2.5.).

Ciò equivale ad una perdita di 21.619 posti di lavoro nel Ta rispetto ai 162.792 persi nell'intero settore manifatturiero regionale nello stesso periodo, cioè il 13,3%.

Tuttavia mentre per il complesso manifatturiero le unità locali sono sostanzialmente stazionarie fra i periodi di riferimento (+0,7%), esse si riducono invece nel Ta di circa il 6%, cioè 80 unità.

Pertanto si osserva come la diminuzione della concentrazione (tecnica) nel settore che sembrerebbe caratterizzare la prima metà degli anni '80 sia meno marcata rispetto a quella registrata dall'insieme dell'apparato produttivo regionale.

Tabella 2.5. Il tessile-abbigliamento in Piemonte

Comparto	1980		1986		Variazioni %	
	Un.loc.	Addetti	Un.loc.	Addetti	Un.loc.	Addetti
Laniero	447	30.349	439	25.710	-1,8	-15,3
Cotoniero	133	9.829	120	6.424	-9,8	-34,6
Maglieria	138	9.849	117	6.991	-15,2	-29,0
Altro tessile	228	17.739	210	12.992	-7,9	-26,8
TESSILE	946	67.766	886	52.117	-6,3	-23,1
Confezioni	255	22.762	236	17.514	-7,5	-23,1
Altro abbigliamento	40	1.829	53	1.770	32,5	-3,23
ABBIGLIAMENTO	295	24.591	289	19.284	-2,03	-21,58
TA (escl. calzat.)	1.241	92.357	1.175	71.401	-5,32	-22,69
Pelli e cuoio	59	2.849	61	2.840	3,39	-0,32
Calzature	56	3.564	40	2.910	-28,57	-18,35
ABBIGLIAM. E CALZ.	410	31.004	390	25.034	-4,9	-19,3
TA (incl.calzat.)	1.356	98.770	1.276	77.151	-5,9	-21,9
IND. MANIFATT.	6.358	647.270	6.403	484.478	0,7	-25,2

Fonte: Anagrafe delle imprese Ires

Guardando all'interno del settore si osserva come la contrazione occupazionale risulti più accentuata nel tessile che nell'abbigliamento.

Nel primo essa supera i 15.600 addetti, pari a -23,1%; raggiunge la sua punta negativa del comparto cotoniero (-34,6%), seguito dalla maglieria (-29%) e quindi dalle altre produzioni tessili che, nell'insieme, riflettono una caduta del 26,8%; denota invece una maggiore tenuta l'industria laniera con una flessione pari al 15,3%, anche se, dato il peso del settore, incide in misura preponderante in termini assoluti.

Nell'abbigliamento si ha invece una perdita di circa 6.000 addetti, pari a -19,3%, attribuibile pressoché interamente al comparto delle confezioni.

La perdita occupazionale complessiva di oltre 21.000 unità nel Ta è prevalentemente il risultato di una flessione di oltre 20.000 addetti nelle imprese che sono cessate nel periodo, pari a circa il 21% di quelle complessivamente esistenti nel 1980, mentre per oltre 14.000 unità è imputabile a flessioni in imprese già esistenti: sono infatti il 38,1% del totale delle imprese che hanno registrato una contrazione dell'occupazione nel periodo. Per contro le imprese esistenti con dinamica occupazionale positiva (il 24,9% del totale) hanno contribuito al contenimento della flessione settoriale creando circa 4.800 nuovi posti di lavoro, mentre le nuove imprese sorte nel periodo hanno comportato un aumento di circa 9.000 addetti (tab. 2.6.).

In termini di peso occupazionale si osserva come le classi di imprese fino a 99 addetti aumentino di importanza, mentre è stabile la classe 100-199 addetti, e si assiste ad un ridimensionamento alle classi maggiori; questa tendenza si presenta in modo più accentuato nel caso del tessile (tab. 2.7.).

Osservando i tassi nati-mortalità per comparto si nota una maggiore dinamica imprenditoriale nel caso dell'abbigliamento sia in termini di maggiore natalità che di mortalità.

Infatti le imprese nuove rappresentano per l'abbigliamento oltre il 22% di quelle esistenti nel 1980 e soltanto il 17,1% per il tessile; anche la mortalità si manifesta con valori più elevati nell'abbigliamento (29,5% rispetto a 25,2% nel tessile).

Come risultato delle modificazioni intervenute nel comparto delle confezioni, in particolare, la dimensione media delle unità locali passa da 89 addetti nel 1980 a 74 nell'ultimo anno, con un aumento di imprese soltanto nella classe dimensionale minore (10-19 addetti) ed una diminuzione in tutte le successive (tab. 2.8.); in termini di occupazione si assiste ad un aumento del peso delle classi fino a 49 addetti ed una diminuzione di quelle maggiori.

Analizzando invece al suo interno il settore tessile, il comparto cotonie-

Tabella 2.6. Variazioni dell'occupazione in Piemonte nel '74

Comparto	VARIAZIONI IN AUMENTO						Imprese esistenti nel 1980						Imprese sopra 10 addetti(**)					
	Imprese nuove			Imprese esistenti nel 1980			Imprese esistenti nel 1980			Imprese esistenti nel 1980			Imprese esistenti nel 1980			Imprese esistenti nel 1980		
	Numero	% 1980	Addetti	Numero	% 1980	Addetti	Numero	% 1980	Addetti	Numero	% 1980	Addetti	Numero	% 1980	Addetti	Numero	% 1980	Addetti
Lantero	84	18,8	2.192	7,2	115	25,7	1.677	5,5	28	6,3	358	1,2	28	6,3	358	1,2		
Cotoniero	16	12,0	456	4,6	41	30,8	329	3,3	4	3,0	53	0,5	4	3,0	53	0,5		
Maglieria	21	15,2	765	7,8	23	16,7	291	3,0	4	2,9	45	0,5	4	2,9	45	0,5		
Altro tessile	41	18,0	2.597	14,6	58	25,4	639	3,6	8	3,5	101	0,6	8	3,5	101	0,6		
TESSILE	162	17,1	6.010	8,9	237	25,1	2.936	4,3	44	4,7	557	0,8	44	4,7	557	0,8		
Confezioni	53	20,8	1.356	6,0	56	22,0	1.111	4,9	13	5,1	168	0,7	13	5,1	168	0,7		
Altro abbigliamento	17	42,5	903	49,4	13	32,5	131	7,2	7	17,5	85	4,6	7	17,5	85	4,6		
ABBIGLIAMENTO	70	23,7	2.259	9,2	69	23,4	1.242	5,1	20	6,8	253	1,0	20	6,8	253	1,0		
TA (escl. calz.)	232	18,7	8.269	9,0	306	24,7	4.178	4,5	64	5,2	810	0,9	64	5,2	810	0,9		
Pelli e cuoio	11	18,6	215	7,5	17	28,8	335	11,8	6	10,2	94	3,3	6	10,2	94	3,3		
Calzature	10	17,9	296	8,3	15	26,8	273	7,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0		
ABBIGLIAM. E CALZ.	91	22,2	2.770	8,9	101	24,6	1.850	6,0	26	6,3	347	1,1	26	6,3	347	1,1		
TA (incl. calz.)	253	18,7	8.780	8,9	338	24,9	4.786	4,8	70	5,2	904	0,9	70	5,2	904	0,9		

(continua)

Tabella 2.6. (segue)

VARIAZIONI IN DIMINUZIONE										
Comparto	Imprese cessate			Imprese esistenti nel 1980			Imprese sotto 10 addetti(**)			
	Numero	% 1980	Addetti	% 1980	Numero	% 1980	Addetti	% 1980	Numero	% 1980
Laniero	112	25,1	4.377	14,4	178	39,8	4.314	14,2	8	1,8
Cotoniero	24	18,0	2.472	25,2	54	40,6	1.638	16,7	9	6,8
Maglieria	44	31,9	2.506	25,4	55	39,9	1.381	14,0	2	1,4
Altro tessile	58	25,4	4.782	27,0	86	37,7	3.128	17,6	9	3,9
TESSILE	238	25,2	14.137	20,9	373	39,4	10.461	15,4	28	3,0
Confezioni	73	28,6	4.247	18,7	92	36,1	3.423	15,0	12	4,7
Altro abbigliamento	11	27,5	947	51,8	51	127,5	231	12,6	0	0
ABBIGLIAMENTO	84	28,5	5.194	21,1	105	35,6	3.654	14,9	12	4,1
TA (escl. calzati)	322	25,9	19.331	20,9	478	38,5	14.115	15,3	40	3,2
Pelli e cuoio	13	22,0	338	11,9	23	39,0	285	10,0	2	3,4
Calzature	24	42,9	946	26,5	15	28,6	250	7,0	2	3,6
ABBIGLIAM. E CALZ.	121	29,5	6.478	20,9	143	34,9	4.189	13,5	16	3,9
TA (incl. calzati)	359	26,5	2.0615	20,9	516	38,1	14.650	14,8	44	3,2

(*) Le colonne contrassegnate con % 1980 rappresentano i valori percentuali rispetto alla consistenza del 1980

(**) Si tratta delle imprese che fra il 1980 e il 1986 hanno oltrepassato, in aumento od in diminuzione, la soglia dei 10 addetti

Fonte: Anagrafe delle imprese Ires

Tabella 2.7. Struttura dell'occupazione secondo la dimensione delle unità locali in Piemonte

Comparto	Classe di addetti		50-99	100-199	200-499	500-999	> 999	Totale
	10-19	20-49						
Anno 1980								
Laniero	6,4	16,9	16,7	22,4	27,1	7,1	3,4	100,0
Cotoniero	5,6	14,1	15,2	17,7	36,1	11,2	0,0	100,0
Maglieria	5,5	18,4	12,1	22,4	8,8	32,7	0,0	100,0
Altro tessile	5,6	14,6	14,4	20,7	13,5	15,6	15,6	100,0
TESSILE	5,9	16,1	15,2	21,3	22,2	13,7	5,6	100,0
Confezioni	5,2	12,5	10,9	17,7	27,2	8,3	18,0	100,0
Altro abbigliamento	11,4	29,3	13,1	0,0	12,5	33,7	0,0	100,0
ABBIGLIAMENTO	5,7	13,7	11,1	16,4	26,1	10,2	16,7	100,0
TA (escl.calzat.)	5,9	15,5	14,1	20,0	23,2	12,7	8,5	100,0
Pelli e cuoio	9,1	27,0	20,2	23,9	19,8	0,0	0,0	100,0
Calzature	5,5	19,5	22,6	25,6	26,9	0,0	0,0	100,0
ABBIGLIAM. E CALZ.	6,0	15,6	13,2	18,2	25,6	8,1	13,2	100,0
TA (incl. calz.)	6,0	16,0	14,6	20,3	23,3	11,9	8,0	100,0
Anno 1986								
Laniero	8,2	18,7	18,2	21,8	24,4	4,8	3,9	100,0
Cotoniero	8,7	24,9	20,6	13,9	31,9	0,0	0,0	100,0
Maglieria	8,8	18,3	21,4	9,9	15,6	26,0	0,0	100,0
Altro tessile	8,0	18,6	15,7	28,0	7,4	14,1	8,1	100,0
TESSILE	8,3	19,4	18,3	20,8	19,9	9,4	4,0	100,0
Confezioni	7,5	13,3	9,3	18,8	23,3	8,5	19,2	100,0
Altro abbigliamento	23,1	30,1	10,7	7,1	0,0	29,1	0,0	100,0
ABBIGLIAMENTO	8,9	14,9	9,5	17,7	21,1	10,4	17,4	100,0
TA (escl. calz.)	8,5	18,2	15,9	20,0	20,2	9,7	7,6	100,0
Pelli e cuoio	12,1	26,0	19,6	15,7	26,6	0,0	0,0	100,0
Calzature	5,2	12,5	18,7	30,3	33,3	0,0	0,0	100,0
ABBIGLIAM. E CALZ.	8,9	15,9	11,7	19,0	23,2	8,0	13,4	100,0
TA (incl. calz.)	8,5	18,2	16,2	20,2	21,0	9,0	7,0	100,0

Fonte: Anagrafe delle imprese Ires

ro si caratterizza per bassi valori sia di natalità che di mortalità: inoltre si osserva che le nuove imprese specializzate nelle produzioni cotoniere tendono ad essere di dimensioni notevolmente più piccole rispetto alla media di quelle già esistenti e che, all'opposto, le imprese cessate hanno dimen-

Tabella 2.8. La struttura produttiva secondo la dimensione delle unità locali in Piemonte

Comparto	Classe di addetti															
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500-999		> 999		Totale	
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.
Anno 1980																
Laniero	133	1.945	164	5.141	72	5.058	47	6.792	27	8.238	3	2.156	1	1.019	447	30.349
Cotoniero	39	554	46	1.390	21	1.496	12	1.739	13	3.547	2	1.103	0	0	133	9.829
Maglieria	37	539	59	1.813	18	1.196	16	2.211	3	869	5	3.221	0	0	138	9.849
Altro tessile	69	992	83	2.595	35	2.556	27	3.670	8	2.389	4	2.775	2	2.762	228	17.739
TESSILE	278	4.030	352	10.959	146	10.306	102	14.412	51	15.043	14	9.255	3	3.781	946	67.766
Confezioni	81	1.188	87	2.842	35	2.487	28	4.039	19	6.201	3	1.899	2	4.106	255	22.762
Altro abbigliamento	15	209	20	536	3	240	0	0	1	228	1	616	0	0	140	1.829
ABBIGLIAMENTO	96	1.397	107	3.378	38	2.727	28	4.039	20	6.429	4	2.515	2	4.106	295	24.591
TA (escl. calz.)	374	50427	459	14.317	184	13.033	130	18.451	71	21.472	18	11.770	5	7.887	1.241	92.357
Pelli e cuoio	18	259	25	769	9	575	5	682	2	564	0	0	0	0	59	2.849
Calzature	13	195	22	696	11	805	7	911	3	957	0	0	0	0	56	3.564
ABBIGLIAM. E CALZ.	127	1.851	154	4843	58	4.107	40	5.632	25	7.950	4	2.515	2	4.106	410	31.004
TA (incl. calz.)	405	5.881	506	15.782	204	14.413	142	20.044	76	22.993	18	11.770	5	7.887	1.356	98.770
Anno 1986																
Laniero	151	2.110	158	4.803	67	4.684	40	5.599	20	6.268	2	1.243	1	1.003	439	25.710
Cotoniero	38	558	49	1.599	19	1.324	7	892	7	2.051	0	0	0	0	120	6.424
Maglieria	42	616	42	1.279	21	1.494	6	693	3	1.093	3	1.816	0	0	117	6.991
Altro tessile	71	1.036	78	2.416	29	2.039	26	3.644	3	961	2	1.838	1	1.058	210	12.992
TESSILE	302	4.320	327	10.097	136	9.541	79	10.828	33	10.373	7	4.897	2	2.061	886	52.117
Confezioni	95	10.317	78	2.336	22	1.635	23	3.292	14	4.078	2	1.494	2	3.362	236	17.514
Altro abbigliamento	30	408	18	533	3	189	1	125	0	0	1	515	0	0	53	1.770
ABBIGLIAMENTO	125	1.725	96	2.869	25	1.824	24	3.417	14	4.078	3	2.009	2	3.362	289	19.284
TA (escl. calz.)	427	6.045	423	12.966	161	11.365	103	14.245	47	14.451	10	6.906	4	5.423	1.175	71.401
Pelli e cuoio	24	344	23	738	9	556	3	447	2	755	0	0	0	0	61	2.840
Calzature	10	152	12	363	8	545	7	881	3	969	0	0	0	0	40	2.910
ABBIGLIAM. E CALZ.	159	2.221	131	3.970	42	2.925	34	4.745	19	5.802	3	2.009	2	3.362	390	25.034
TA (incl. calz.)	461	6.541	458	14.067	178	12.466	113	15.573	52	16.175	10	6.906	4	5.423	1.276	77.151

(continua)

Tabella 2.8. (segue)

Comparto	Classe di addetti															
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500-999		> 999		Totale	
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.
Variazione percentuale 1980-86																
Laniero	13,5	8,5	3,7	6,6	6,9	7,4	14,9	17,6	25,9	23,9	33,3	42,3	0,0	1,6	1,8	15,3
Cotoniero	2,6	0,7	6,5	15,0	9,5	11,5	41,7	48,7	46,2	42,2	100	100,0	n.c.	n.c.	9,8	34,6
Maglieria	13,5	14,3	28,8	29,5	16,7	24,9	62,5	68,7	0,0	25,8	40,0	43,6	n.c.	n.c.	15,2	29,0
Altro tessile	2,9	4,4	6,0	6,9	17,1	20,2	3,7	0,7	62,5	59,8	50,0	33,8	50,0	61,7	7,9	26,8
TESSILE	8,6	7,2	7,1	7,7	6,8	7,4	22,5	24,9	35,3	31,0	50,0	47,1	33,3	45,5	6,3	23,1
Confezioni	17,3	10,9	10,3	17,8	37,1	34,3	17,9	18,5	26,3	34,2	33,3	21,3	0,0	18,1	7,5	23,1
Altro abbigliamento	100,0	95,2	10,0	0,6	0,0	21,3	n.c.	n.c.	100	100,0	0,0	16,4	n.c.	n.c.	32,5	5,2
ABBIGLIAMENTO	30,2	23,5	10,3	15,1	34,2	33,1	14,3	15,4	30,0	36,6	25,0	20,1	0,0	18,1	2,0	21,6
TA (escl. calz.)	14,2	11,4	7,8	9,4	12,5	12,8	20,8	22,8	33,8	32,7	44,4	41,3	20,0	31,2	5,3	22,7
Pelli e cuoio	33,3	32,8	8,0	4,0	0,0	3,3	40,0	34,5	0,0	33,9	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	3,4	0,3
Calzature	23,1	22,1	45,5	47,8	27,3	32,3	0,0	3,3	0,0	1,3	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	28,6	18,4
ABBIGLIAM. E CALZ.	25,2	20,0	14,9	18,0	27,6	28,8	15,0	15,7	24,0	27,0	25,0	20,1	0,0	18,1	4,9	19,3
TA (incl. calz.)	13,8	11,2	9,5	10,9	12,7	13,5	20,4	22,3	31,6	29,7	44,4	41,3	20,0	31,2	5,9	21,9

Fonte: Anagrafe delle imprese Ires

sioni medie più elevate. Ciò accade in tutti i comparti, ma sembra più accentuato nel cotoniero.

In sintesi nel periodo 1980-86 la dimensione media degli impianti cotonieri passa da circa 74 addetti a circa 54, registrando la contrazione maggiore fra i comparti del settore.

Inoltre vi è una forte redistribuzione dell'occupazione verso le classi minori, fino a 99 addetti.

Nel comparto laniero la dinamica delle imprese dovuta alla nati-mortalità sembra essere più elevata rispetto al caso precedente: infatti accanto ad una maggiore mortalità, soprattutto in imprese di dimensioni minori, si osserva in questo caso un'elevata natalità.

Tuttavia la dimensione media non varia di molto rispetto al 1980 passando da circa 68 addetti per unità locale a circa 58.

Se si osservano le variazioni delle imprese per classi di addetti si nota un aumento nella classe minore, 10-19 addetti, e quindi un progressivo assottigliarsi delle classi maggiori.

Seppure in misura meno accentuata che nel cotoniero anche per l'industria laniera la redistribuzione dell'occupazione avvantaggia le classi di imprese fino a 99 addetti, riducendo la quota coperta da quelle maggiori.

La maglieria è caratterizzata da un'elevata mortalità e da una limitata natalità. Anche in questo caso le diminuzioni della dimensione media delle unità locali è piuttosto contenuta al confronto degli altri comparti tessili e solo di poco superiore a quella del laniero (da circa 71 a 60 addetti per unità locale).

La distribuzione per classi delle imprese indica scarsa uniformità nelle tendenze del comparto: infatti si registrano aumenti nella classe 10-19 addetti e in quella 50-99, mentre la classe 200-499 addetti risulta sostanzialmente stabile in termini di unità locali ma con un aumento di addetti e tutte le altre risultano in accentuata flessione. Un'analoga disomogeneità si osserva nella redistribuzione delle quote di occupazione fra le diverse classi dimensionali.

Sebbene non sia possibile un confronto pertinente con l'evoluzione censuaria, dal momento che dall'Anagrafe Ires si conoscono solo le dinamiche delle unità locali con più di 10 addetti, tuttavia si coglie immediatamente una differenza fra questa e gli andamenti settoriali degli anni '70: infatti nella prima metà degli anni '80 il settore Ta nel suo complesso acquista peso sull'insieme dell'industria manifatturiera, manifestando una minore contrazione nei livelli occupazionali.

In particolare ciò avviene nel comparto laniero, che denota la migliore capacità di tenuta occupazionale fra i comparti esaminati e nelle confezioni, mentre all'opposto nel cotoniero e nella maglieria si manifestano più rilevanti fenomeni di flessione occupazionale.

Passando ad un'analisi a livello provinciale, il quadro emergente verso la metà degli anni '80 indica una tendenza al mantenimento o al rafforzamento delle specializzazioni esistenti su scala regionale (tabb. 2.9., 2.10a., 2.10b.).

La provincia di Vercelli, infatti, che presenta l'indice di specializzazione produttiva nel Ta più elevato a livello regionale, denota una persistenza in prima posizione fra le province piemontesi passando dall'anno iniziale a quello finale, e la seconda, Novara, tende in questo periodo ad un rafforzamento della propria specializzazione nel settore.

Tutte le altre province denotano un calo nei livelli di specializzazione produttiva nel Ta: tuttavia, ove non si tenga conto, come nell'indice di specializzazione sopra esaminato, della presenza del settore nelle diverse province in rapporto ai rispettivi livelli di industrializzazione complessivi, ma si guardi semplicemente alla ripartizione per provincia delle attività del settore a livello regionale, si osserva una situazione in parte diversa (tab. 2.9.).

Infatti la provincia di Vercelli ha una quota di addetti al Ta maggiore che nel 1980, pur con un livello di specializzazione produttiva sostanzialmente invariato, e lo stesso accade per Cuneo, sebbene in questo caso le modificazioni di specializzazione nel periodo indichino un vantaggio a favore di altri settori manifatturieri; all'opposto Novara perde quota nell'occupazione settoriale rispetto alla regione, pur aumentando la sua specializzazione relativa, nel senso precedentemente richiamato.

La provincia di Vercelli rafforza la sua posizione sia nel tessile, dove raggiunge il 57% dell'occupazione regionale del comparto, sia nell'abbigliamento, dove tuttavia il peso della provincia rimane limitato, pari all'8,1%; il rafforzamento del tessile si registra sia nel comparto laniero che cotoniero ed anche nella maglieria, mentre nelle altre produzioni tessili non vi è mutamento nelle posizioni; nell'abbigliamento cala il peso delle confezioni a vantaggio delle altre produzioni.

La provincia di Novara registra una diminuzione del suo peso in misura maggiore nell'abbigliamento che nel tessile; la perdita di quote di occupazione nel tessile sono attribuibili innanzitutto alla maglieria, quindi al cotoniero (che detiene comunque una quota elevata pari al 34,4% del totale) ed al laniero, mentre vi è un forte guadagno nelle altre attività; nell'abbigliamento (incluse le calzature) sono le confezioni a ridimensionarsi maggiormente.

La provincia di Torino aumenta la propria quota nell'abbigliamento (incluse le calzature) che si mantiene costante nelle confezioni ed in aumento nelle altre produzioni, mentre si ridimensiona il tessile, a causa di una perdita nelle attività varie; risulta invece in aumento in modo rilevante il peso del cotoniero e della maglieria.

Tabella 2.9. Il Ta nelle province piemontesi

	Vercelli		Torino		Novara		Cuneo		Asti		Alessandria		Piemonte	
	1980	1986	1980	1986	1980	1986	1980	1986	1980	1986	1980	1986	1980	1986
Struttura occupazionale														
Lantero	84,6	87,1	7,4	7,4	6,9	4,4	0,8	0,9	0,1	0,0	0,2	0,2	100,0	100,0
Cotoniero	11,5	14,1	38,6	43,2	38,5	34,4	4,6	4,0	1,6	1,2	5,1	3,1	100,0	100,0
Maglieria	44,2	46,0	21,7	27,7	26,8	19,5	3,7	3,2	0,7	1,5	3,0	2,0	100,0	100,0
Altro tessile	24,7	24,8	44,2	31,8	18,3	29,7	10,4	11,8	1,1	1,2	1,4	0,8	100,0	100,0
TESSILE	52,4	57,0	23,6	20,6	17,4	16,5	4,3	4,3	0,7	0,7	1,6	1,0	100,0	100,0
Confezioni	7,0	6,7	36,2	36,1	20,1	16,8	25,9	29,6	5,3	6,2	5,6	4,6	100,0	100,0
Altro abb. e calz.	9,4	11,3	26,1	29,4	31,6	30,3	4,6	6,5	2,4	1,5	26,0	21,0	100,0	100,0
ABBIGLIAM. E CALZ.	7,6	8,1	33,5	34,1	23,1	20,9	20,2	22,7	4,5	4,8	11,0	9,5	100,0	100,0
TA	38,3	41,1	26,7	25,0	19,2	17,9	9,3	10,2	1,9	2,0	4,6	3,7	100,0	100,0
IND. MANIFATT.	9,3	10,1	64,4	62,2	10,2	9,4	7,5	9,2	2,4	2,7	6,2	6,5	100,0	100,0
Indice di specializzazione (*)														
Lantero	913,1	864,4	11,5	11,9	67,8	47,2	11,0	9,4	3,7	0,0	3,0	3,5		
Cotoniero	124,6	139,8	60,0	69,5	376,3	366,1	60,5	43,1	67,4	46,8	83,0	47,4		
Maglieria	477,0	456,9	33,7	44,5	262,0	207,5	48,6	34,9	29,2	57,5	48,1	31,2		
Altro tessile	266,5	246,3	68,7	51,1	178,5	315,3	137,7	128,6	45,0	44,7	21,9	11,6		
TESSILE	565,6	565,9	36,7	33,2	170,4	175,1	56,5	46,3	27,5	24,6	26,3	14,8		
Confezioni	75,4	66,4	56,2	58,1	196,3	178,7	343,8	322,7	216,8	231,1	90,6	70,6		
Altro abb. e calz.	101,4	111,9	40,5	47,3	308,8	322,0	60,8	71,0	98,1	57,9	419,7	322,1		
ABBIGLIAM. E CALZ.	82,3	80,0	52,0	54,9	226,2	221,8	268,6	247,1	185,3	179,0	178,0	146,2		
TA	413,9	408,2	41,5	40,2	188,0	190,2	123,1	111,4	77,0	74,7	73,9	57,4		
IND. MANIFATT.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

(*) Le modalità di calcolo dell'indice sono analoghe a quelle relative alla tabella 2.4. a cui si rinvia

Fonte: *Anagrafe delle imprese Ires*

Tabella 2.10a. Il Ta nelle Province piemontesi secondo la dimensione delle unità locali (anno 1980)

Provincia	Classe di addetti																
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500-999		> 999		Totale		
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	
Torino	Laniero	4	60	5	190	4	319	4	521	4	1.155	0	0	0	21	2.245	
	Cotoniero	14	189	20	620	10	758	3	376	5	1.384	0	559	0	53	3.886	
	Maglieria	3	45	5	140	4	251	4	583	0	0	2	1.116	0	18	2.135	
	Altro tessile	30	422	32	1.019	8	586	11	1.530	5	1.415	4	2.775	0	90	7.747	
	TESSILE	51	716	62	1.969	26	1.914	22	3.010	14	3.954	7	4.450	0	182	16.013	
	Confezioni	18	265	27	885	5	345	9	1.315	5	1.321	0	0	2	4.106	66	8.237
	Altro abb. e calz.	12	169	21	615	4	256	4	545	2	564	0	0	0	43	2.149	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	30	434	48	1.500	9	601	13	1.860	7	1.885	0	0	2	4.106	109	10.386
	TA	81	1.150	110	3.469	35	2.515	35	4.870	21	5.839	7	4.450	2	4.106	291	26.399
	Laniero	125	1.820	155	4.802	68	4.739	39	5.626	23	7.083	2	1.593	0	412	25.663	
Vercelli	Cotoniero	11	168	11	367	2	135	3	491	0	0	0	0	0	27	1.161	
	Maglieria	9	131	23	685	4	278	6	820	3	869	2	1.568	0	47	4.351	
	Altro tessile	23	341	34	1.065	21	1.570	7	907	1	439	0	0	0	86	4.322	
	TESSILE	168	2.460	223	6.919	95	6.722	55	7.844	27	8.391	4	3.161	0	572	35.497	
	Confezioni	3	50	6	199	6	420	2	212	2	708	0	0	0	19	1.589	
	Altro abb. e calz.	0	0	6	185	1	74	1	149	1	366	0	0	0	9	774	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	3	50	12	384	7	494	3	361	3	1.074	0	0	0	28	2.363	
	TA	171	2.510	235	7.303	102	7.216	58	8.205	30	9.465	4	3.161	0	600	37.860	
	Laniero	1	19	1	38	0	0	3	467	0	0	1	563	1	7	2.106	
	Cotoniero	10	138	12	323	9	603	3	370	7	1.894	1	544	0	42	3.872	
Novara	Maglieria	17	246	22	702	7	474	5	681	0	0	1	537	0	52	2.640	
	Altro tessile	12	171	12	390	4	237	3	460	2	535	0	1	1.405	34	3.198	
	TESSILE	40	574	47	1.453	20	1.314	14	1.978	9	2.429	3	1.644	2	135	11.816	
	Confezioni	42	594	28	923	10	743	3	495	4	1.295	1	522	0	88	4.572	
	Altro abb. e calz.	12	173	13	365	9	683	2	236	2	531	1	616	0	39	2.604	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	54	767	41	1.288	19	1.426	5	731	6	1.826	2	1.138	0	127	7.176	
	TA	94	1.341	88	2.741	39	2.740	19	2.709	15	4.255	5	2.782	2	242	18.992	
	Laniero	0	0	2	73	0	0	1	178	0	0	0	0	0	3	251	
	Cotoniero	1	18	1	30	0	0	1	180	0	0	0	0	0	3	228	
	Cuneo	Maglieria	2	38	6	195	0	0	1	127	0	0	0	0	0	9	360
Altro tessile		0	0	3	67	2	163	4	456	0	0	0	0	1	1.357	10	2.043
TESSILE		3	56	12	365	2	163	7	941	0	0	0	0	1	1.357	25	2.882
Confezioni		9	149	13	422	11	775	10	1.413	7	2.469	1	658	0	51	5.886	
Altro abb. e calz.		7	95	7	208	1	74	0	0	0	0	0	0	0	15	377	
ABBIGLIAM. E CALZ.		16	244	20	630	12	849	10	1.413	7	2.469	1	658	0	66	6.263	
TA	19	300	32	995	14	1.012	17	2.354	7	2.469	1	658	1	1.357	91	9.145	

(continua)

Tabella 2.10a. (segue)

Provincia	Classe di addetti										Totale						
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499				500-999		> 999		
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	
Asti	Laniero	2	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	27	
	Cotoniero	1	16	1	22	0	0	1	127	0	0	0	0	0	3	165	
	Maglieria	3	39	1	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	70	
	Altro tessile	2	28	1	32	0	0	1	132	0	0	0	0	0	4	192	
	TESSILE	8	110	3	85	0	0	2	259	0	0	0	0	0	13	454	
	Confezioni	3	43	2	60	3	204	1	176	0	0	1	719	0	10	1.202	
	Altro abb. e calz.	5	69	4	128	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	197	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	8	112	6	188	3	204	1	176	0	0	1	719	0	19	1.399	
	TA	16	222	9	273	3	204	3	435	0	0	1	719	0	32	1.853	
Alessandria	Laniero	1	19	1	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	57	
	Cotoniero	2	25	1	28	0	0	1	195	1	269	0	0	0	5	517	
	Maglieria	3	40	2	60	3	193	0	0	0	0	0	0	0	8	293	
	Altro tessile	2	30	1	22	0	0	1	185	0	0	0	0	0	4	237	
	TESSILE	8	114	5	148	3	193	2	380	1	269	0	0	0	19	1.104	
	Confezioni	6	87	11	353	0	0	3	428	0	0	0	0	0	20	868	
	Altro abb. e calz.	10	157	16	500	8	533	5	663	2	696	0	0	0	41	2.549	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	16	244	27	853	8	533	8	1.091	2	696	0	0	0	61	3.417	
	TA	24	358	32	1.001	11	726	10	1.471	3	965	0	0	0	80	4.521	
Regione	Laniero	133	1.945	164	5.141	72	5.058	47	6.792	27	8.238	3	2.156	1	1.019	447	30.349
	Cotoniero	39	554	46	1.390	21	1.496	12	1.739	13	3.547	2	1.103	0	0	133	9.829
	Maglieria	37	539	59	1.813	18	1.196	16	2.211	3	869	5	3.221	0	0	138	9.849
	Altro tessile	69	992	83	2.595	35	2.556	27	3.670	8	2.389	4	2.775	2	2.762	228	17.739
	TESSILE	278	4.030	352	10.939	146	10.306	102	14.412	51	15.043	14	9.255	3	3.781	946	67.766
	Confezioni	81	1.188	87	2.842	35	2.487	28	4.039	19	6.201	3	1.899	2	4.106	255	22.762
	Altro abb. e calz.	46	663	67	2.001	23	1.620	12	1.593	6	1.749	1	616	0	0	155	8.242
	ABBIGLIAM. E CALZ.	127	1.851	154	4.843	58	4.107	40	5.632	25	7.950	4	2.515	2	4.106	410	31.004
	TA	405	5.881	506	15.782	204	14.413	142	20.044	76	22.993	18	11.770	5	7.887	1.356	98.770

Fonte : Anagrafe delle imprese Ires

Tabella 2.10b. Il Ta nelle Province piemontesi secondo la dimensione delle unità locali (anno 1986)

Provincia	Classe di addetti										Totale				
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500-999		> 999		
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	
Torino	Lantero	3	42	1	33	6	431	5	714	2	674	0	0	0	17
	Cotoniero	16	245	19	594	9	715	5	291	4	1.028	0	0	0	50
	Maglieria	5	76	3	189	5	329	1	127	2	224	0	0	0	17
	Altro tessile	28	407	31	977	27	541	11	1.561	2	571	2	1.090	0	1.935
	TESSILE	52	770	54	1.693	27	2.016	19	2.693	9	2.497	2	1.090	0	4.057
	Confezioni	26	359	15	470	5	352	4	503	4	1.220	0	0	0	163
	Altro abb. e calz.	35	486	17	523	2	164	2	285	2	755	0	0	0	56
	ABBIGLIAM. E CALZ.	61	845	32	993	7	516	8	848	6	1.975	0	0	0	6.326
	TA	113	1.615	86	2.686	34	2.532	25	3.541	15	4.472	2	1.090	2	2.213
		147	2.057	153	4.645	59	4.101	34	4.755	18	5.594	2	1.243	0	8.539
Vercelli	Lantero	9	123	13	437	2	135	2	242	0	0	0	0	0	26
	Cotoniero	16	234	18	527	8	541	3	322	2	869	1	726	0	937
	Maglieria	29	447	27	832	14	981	7	908	0	0	0	0	0	48
	Altro tessile	201	2.861	211	6.441	83	5.758	46	6.227	20	6.463	3	1.969	0	3.219
	TESSILE	7	98	15	421	4	303	1	125	1	224	0	0	0	77
	Confezioni	4	60	1	43	2	134	1	162	1	449	0	0	0	564
	Altro abb. e calz.	11	158	16	464	6	437	2	287	2	673	0	0	0	28
	ABBIGLIAM. E CALZ.	212	3.019	227	6.905	89	6.195	48	6.514	22	7.136	3	1.969	0	1.171
	TA	0	0	2	45	1	93	0	0	0	0	0	0	0	9
		11	161	14	462	7	405	2	239	3	1.023	0	0	0	37
Novara	Lantero	15	211	17	518	5	391	2	244	0	0	0	0	0	39
	Cotoniero	6	83	13	393	6	367	4	628	1	390	1	866	1	1.364
	Maglieria	32	455	46	1.418	19	1.256	8	1.111	4	1.413	1	866	2	3.785
	Altro tessile	40	556	27	852	6	421	3	300	3	725	0	0	0	8.380
	TESSILE	12	177	11	350	8	484	4	507	1	244	0	0	0	2.944
	Confezioni	52	733	38	1.202	14	905	7	897	4	969	1	515	0	8.277
	Altro abb. e calz.	84	1.188	84	2.620	33	2.161	15	2.008	8	2.382	2	1.381	2	2.221
	ABBIGLIAM. E CALZ.	0	0	1	33	1	59	1	130	0	0	0	0	0	116
	TA	0	0	1	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	228
		0	0	1	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Cuneo	Lantero	2	32	3	105	1	87	0	0	0	0	0	0	0	222
	Cotoniero	3	39	5	151	2	150	3	422	0	0	0	0	0	1
	Maglieria	5	71	10	325	4	296	4	552	0	0	0	0	0	36
	Altro tessile	14	207	12	340	5	412	12	1.785	5	1.649	1	972	0	1.734
	TESSILE	5	70	10	274	2	146	0	0	0	0	0	0	0	2.216
	Confezioni	19	277	22	614	7	558	12	1.785	5	1.649	0	0	0	24
	Altro abb. e calz.	24	348	32	939	11	854	16	2.337	5	1.649	2	1.769	0	490
	ABBIGLIAM. E CALZ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.190
	TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.680	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.896	

(continua)

Tabella 2.10b. (segue)

Provincia	Classe di addetti												Totale				
	10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500-999				> 999		
	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	U.I.	Add.	
Asti	Cotonero	1	14	0	0	1	69	0	0	0	0	0	0	0	2	83	
	Maglieria	3	45	0	0	1	62	0	0	0	0	0	0	0	4	107	
	Altro tessile	2	27	0	0	0	0	1	125	0	0	0	0	0	3	152	
	TESSILE	6	86	0	0	2	131	1	125	0	0	0	0	0	9	342	
	Confezioni	3	38	2	58	2	147	1	138	0	0	1	697	0	9	1.078	
	Altro abb. e calz.	3	40	2	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	116	
	ABBIGLIAM. E CALZ.	6	78	4	134	2	147	1	138	0	0	1	697	0	14	1.194	
	TA	12	164	4	134	4	278	2	263	0	0	1	697	0	23	1.536	
	Alessandria	Laniero	1	11	1	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	58
Cotonero		1	15	2	70	0	0	1	120	0	0	0	0	0	4	205	
Maglieria		1	18	1	40	1	84	0	0	0	0	0	0	0	3	142	
Altro tessile		3	33	2	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	96	
TESSILE		6	77	6	220	1	84	1	120	0	0	0	0	0	14	501	
Confezioni		5	59	7	195	0	0	2	291	1	260	0	0	0	15	805	
Altro abb. e calz.		5	71	12	368	6	362	4	499	1	276	0	0	0	28	1.576	
ABBIGLIAM. E CALZ.		10	130	19	563	6	362	6	790	2	536	0	0	0	43	2.381	
TA		16	207	25	783	7	446	7	910	2	536	0	0	0	57	2.882	
Regione	Laniero	151	2.110	158	4.803	67	4.684	40	5.599	20	6.268	2	1.243	1	1.003	439	25.710
	Cotonero	38	558	49	1.599	19	1.324	7	892	7	2.051	0	0	0	0	120	6.424
	Maglieria	42	616	42	1.279	21	1.494	6	693	3	1.093	3	1.816	0	0	117	6.991
	Altro tessile	71	1.036	78	2.416	29	2.039	26	3.644	3	961	2	1.838	1	1.058	210	12.992
	TESSILE	302	4.320	327	10.097	136	9.541	79	10.828	33	10.373	7	4.897	2	2.061	886	52.117
	Confezioni	95	1.317	78	2.336	22	1.635	23	3.292	14	4.078	2	1.494	2	3.362	236	17.514
	Altro abb. e calz.	64	904	53	1.634	20	1.290	11	1.453	5	1.724	1	515	0	0	154	7.520
	ABBIGLIAM. E CALZ.	159	2.221	131	3.970	42	2.925	34	4.745	19	5.802	3	2.009	2	3.362	390	25.034
	TA	461	6.541	458	14.067	178	12.466	113	15.573	52	16.175	10	6.906	4	5.423	1.276	77.151

Fonte: Anagrafe delle imprese Ires

Nella provincia di Cuneo le modificazioni di rilievo riguardano soprattutto l'abbigliamento, che risulta in aumento, sia nelle confezioni che nelle altre produzioni.

Mentre nella provincia di Asti si espandono le confezioni e la maglieria, Alessandria ha una perdita generalizzata a tutti i comparti ad eccezione del laniero, che tuttavia ha un peso irrilevante, pari allo 0,2% del totale regionale.

Per una maggiore specificazione dell'analisi sulla localizzazione del settore Ta, si presentano alcuni grafici che evidenziano la distribuzione delle attività tessili e delle produzioni di abbigliamento sul territorio piemontese, sulla base del numero di occupati, al 1981, registrati nell'ambito di ciascun comune della regione. Il riferimento al dato censuario è stato preferito rispetto all'Anagrafe manifatturiera dell'Ires (aggiornata al 1985-87) in quanto copre anche la fascia imprenditoriale di minore dimensione, che nel settore Ta ha un peso non trascurabile.

L'articolazione territoriale che ne emerge evidenzia per le attività tessili una configurazione relativamente concentrata, disposta sul versante alpino nordoccidentale e settentrionale, come naturale lascito di una tradizionale localizzazione valliva (fig. 2.3.). All'interno di tale fascia possono essere riconosciute almeno tre o quattro zone a spiccata vocazione tessile: innanzitutto il Biellese, che estende la sua area-sistema alla valle Sessera e all'intorno di Borgosesia; in secondo luogo il basso Novarese, che evidenzia un asse di specializzazione collocato parallelamente al corso del Ticino; infine Torino e le aree tessili circostanti, quali le valli di Susa e Lanzo, e l'area chierese. L'intero Piemonte meridionale risulta invece modestamente interessato da tendenze diffusive del settore tessile, con l'eccezione di alcuni piccoli nuclei (nei comuni di Alba, Busca, Arquata Scrivia, Tortona, Castagnole).

Ad un'analisi più dettagliata sotto il profilo delle specializzazioni produttive si nota che le tendenze ad una massima concentrazione territoriale sono da ravvisarsi nell'industria laniera, che vede dislocarsi la maggior parte dei suoi insediamenti nel continuum Biella-Borgosesia (fig. 2.4.). Degli altri comparti tessili più rappresentativi, l'industria cotoniera è quella a struttura più diffusiva, con insediamenti dispersi in ampie aree delle province di Novara, Torino, Vercelli, Cuneo, mentre la maglieria e le attività di perfezionamento, pur relativamente diffuse, presentano un significativo addensamento nell'area biellese.

Maggiormente dispersa è la distribuzione territoriale delle imprese di confezioni e di abbigliamento in serie (fig. 2.5.). Anche qui, come nel tessile, si segnala una certa concentrazione nel basso Novarese, a Torino e cintura, nell'Albese e nel Cuneese più in generale. La coincidenza localizzativa tra setto-

re tessile e settore delle confezioni può essere in parte ricondotta a scelte strategiche o a collegamenti imprenditoriali, che possono attestare l'esistenza di economie esterne connesse a meccanismi di interazione fra imprese e ad effetti di sinergia innovativa: -

Valore aggiunto, investimenti e produttività

L'analisi delle informazioni rilevate dall'Istat nella sua indagine annuale sul prodotto lordo delle imprese con oltre 20 addetti consente di ricostruire l'evoluzione di lungo periodo registrata dalla struttura economica del settore tessile piemontese. Esaminando l'intero arco degli anni per i quali sono disponibili le informazioni, 1972-88, colpisce il sensibile recupero nella produttività e nei livelli tecnologici che ha interessato, pur con un andamento contrastato, il settore tessile; mentre più modesta – ma pur percettibile – è stata la “rincorsa” del settore dell'abbigliamento (tab. 2.11.).

Misurando la produttività lorda del lavoro con l'indicatore del valore aggiunto per addetto si riscontra infatti che l'insieme del settore tessile, che nel 1972 era caratterizzato da livelli di performance sensibilmente distanziati dai valori medi del complesso del settore manifatturiero (in un rapporto di 72:100), nel decennio successivo si muove in direzione di un sostanziale allineamento, raggiungendo nel 1982 il rapporto 94:100, per perdere una parte del terreno recuperato nel periodo successivo, nel settore dell'abbigliamento il trend conosce più ampie oscillazioni, ma conserva una direzione positiva.

Anche sul piano dell'intensità degli investimenti si assiste ad un forte recupero del settore tessile – in misura minore, anche del settore dell'abbigliamento – rispetto ai valori medi del sistema manifatturiero. In questo ambito le performance più significative si concentrano nel biennio 1985-86, quando l'investimento per addetto nelle attività tessili supera del 10-20% il valore medio manifatturiero, e nel 1988, quando supera oltre il 30% testimoniando il definitivo superamento, da parte di questo comparto, delle condizioni di industria labour intensive che la caratterizzava ancora negli anni '60.

Un analogo trend positivo è esplicitato, dal settore tessile e dell'abbigliamento, anche nel contesto nazionale. In Piemonte, però, il miglioramento appare forse più netto, ed inoltre, collocandosi in una regione fra le più avanzate sotto il profilo tecnologico, denota la capacità del settore Ta di non “sfigurare” anche in un quadro di composizione dell'attività manifatturiera significativamente spostato verso le produzioni hi-tech. Anche per questa via si conferma dunque che il settore tessile, opportunamente ri-

Figura 2.3. Distribuzione degli addetti all'industria tessile nei comuni del Piemonte al 1981

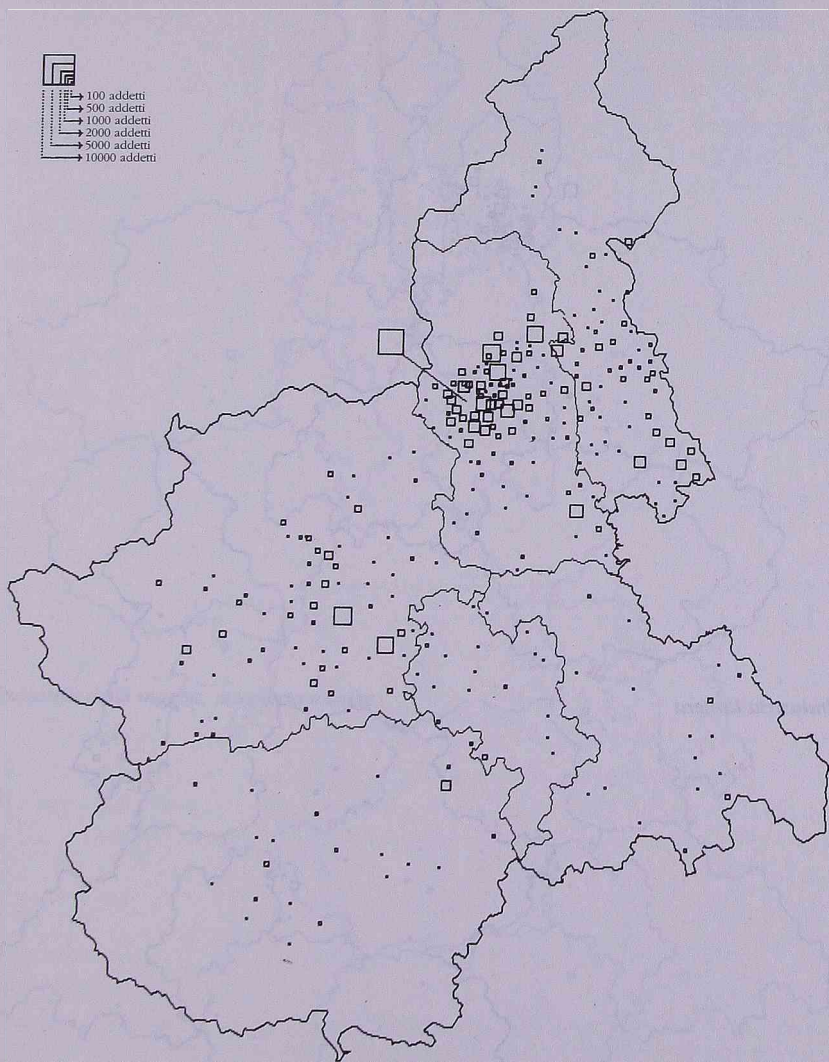
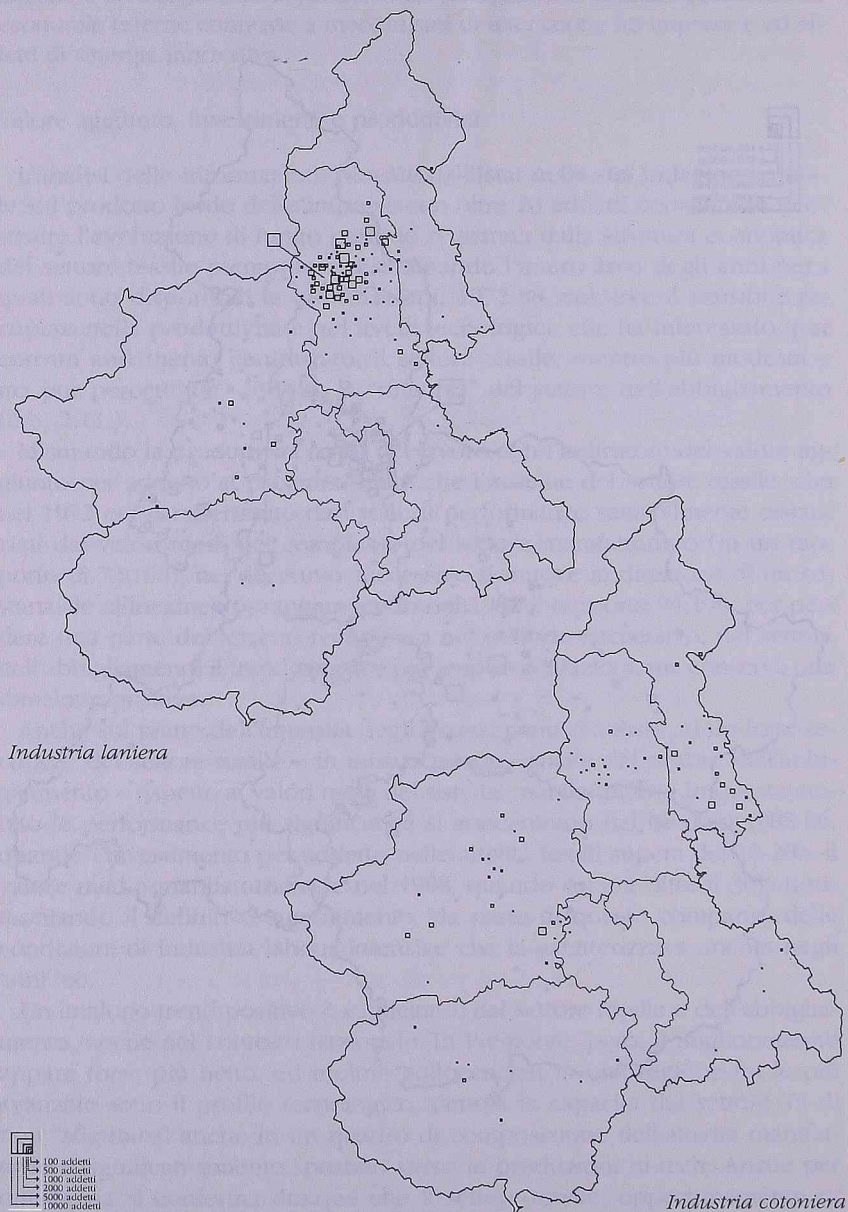


Figura 2.4. Distribuzione degli addetti nei principali comparti tessili al 1981



segue Figura 2.4

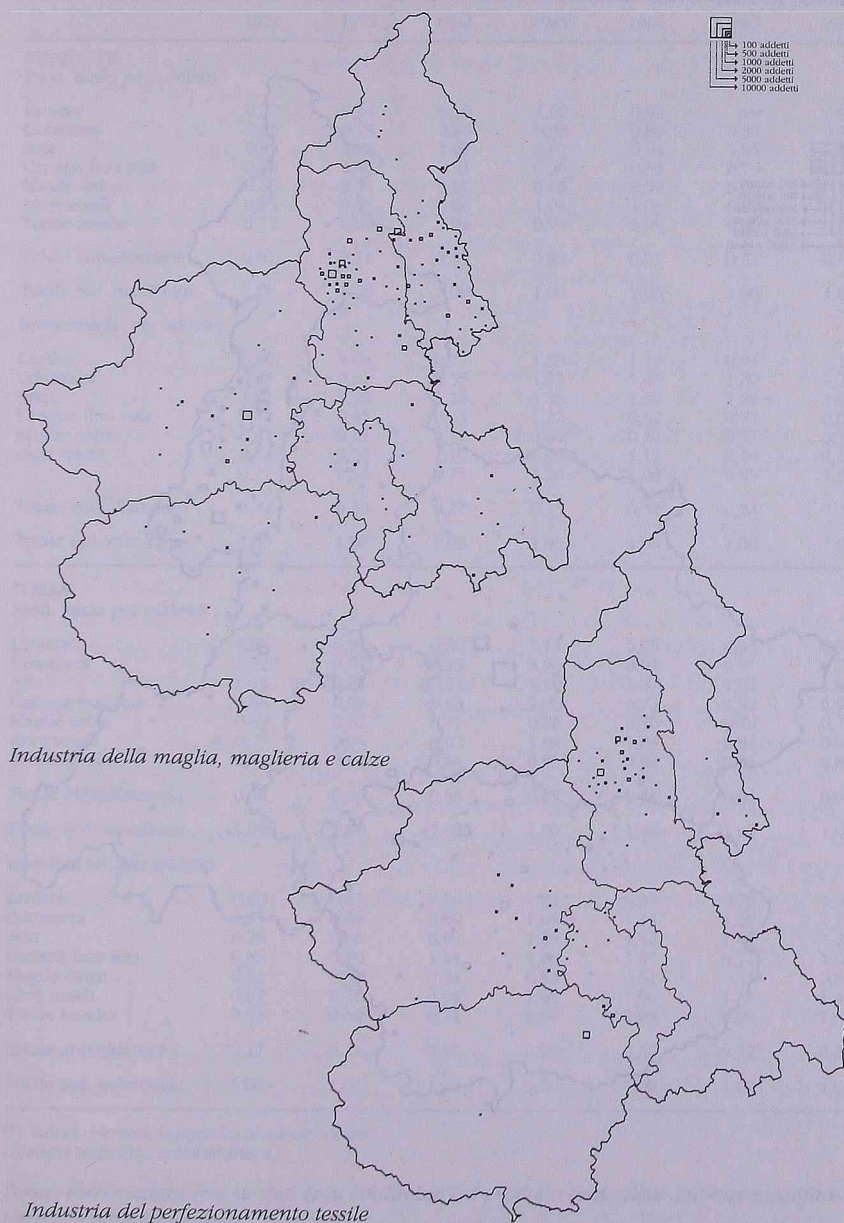


Figura 2.5. Distribuzione degli addetti all'industria delle confezioni nei comuni del Piemonte, al 1981

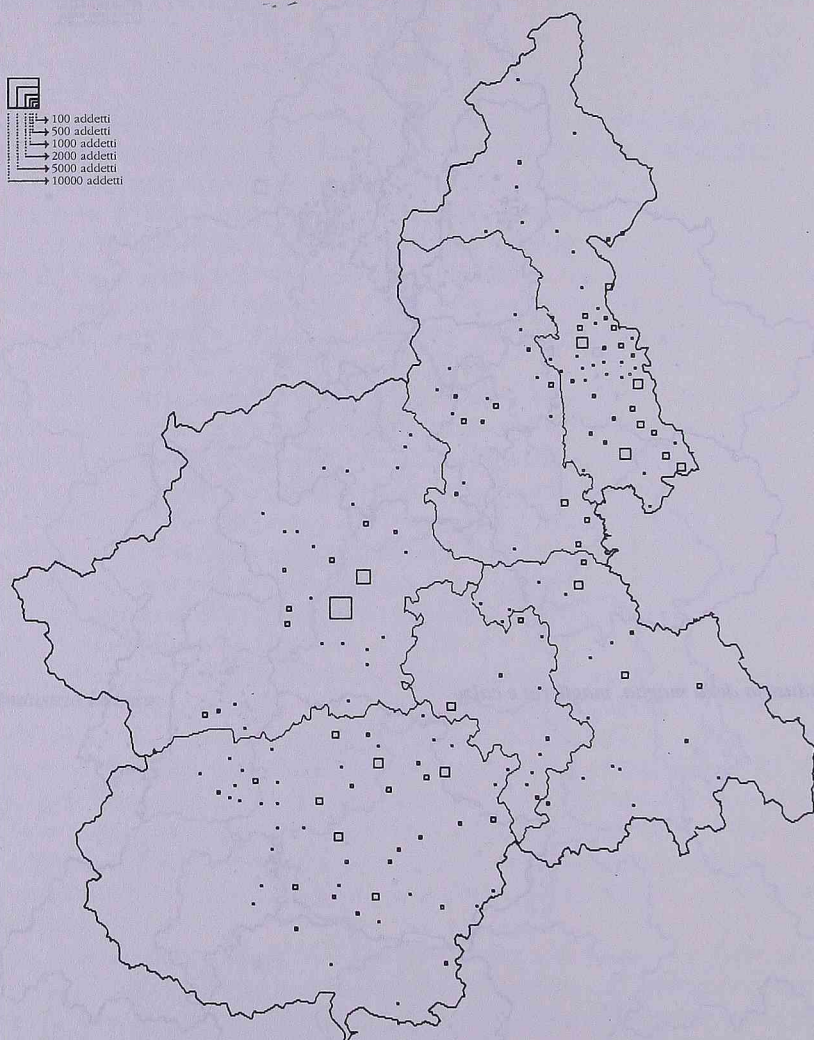


Tabella 2.11. Indicatori economici (*) del settore tessile-abbigliamento, 1972-88

	1972	1977	1982	1985	1986	1987	1988
PIEMONTE:							
Prod. lordo per addetto							
Laniera	0,77	0,94	0,99	1,02	0,92	0,9	0,92
Cotoniera	0,65	0,75	0,88	0,98	0,89	0,84	0,70
Seta	0,83	0,96	1,07	0,97	0,94	0,85	0,92
Canapa lino iuta	0,60	0,48	0,81	0,96	0,84	0,79	0,71
Maglie calze	0,68	0,71	0,87	0,65	0,59	0,65	0,64
Altre tessili	0,65	0,75	0,86	1,04	1,03	0,82	0,84
Totale tessile	0,72	0,84	0,94	0,96	0,89	0,86	0,84
Totale abbigliamento	0,61	0,71	0,59	0,82	0,71	0,72	0,66
Totale ind. manifattur.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Investimenti per addetto							
Laniera	0,80	1,04	0,77	1,28	1,18	0,94	1,11
Cotoniera	0,45	0,81	0,55	1,53	1,35	1,07	1,24
Seta	1,81	1,10	1,26	1,25	1,39	1,29	1,36
Canapa lino iuta	0,12	0,05	0,33	1,12	0,62	0,77	0,64
Maglie calze	0,31	0,33	0,42	0,44	0,30	0,31	0,38
Altre tessili	0,64	0,70	1,10	1,39	1,12	2,28	2,68
	0,71	0,84	0,75	1,20	1,08	0,99	1,31
Totale abbigliamento	0,22	0,38	0,27	0,35	0,32	0,33	0,38
Totale ind. manifattur.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ITALIA:							
Prod. lordo per addetto							
Laniera	0,83	0,94	0,90	1,13	0,99	0,95	0,98
Cotoniera	0,72	0,79	0,79	0,93	0,91	0,91	0,77
Seta	0,75	0,91	0,93	1,10	1,07	1,01	1,04
Canapa lino iuta	0,66	0,92	0,98	1,00	0,72	0,92	0,97
Maglie calze	0,59	0,67	0,75	0,76	0,76	0,76	0,73
Altre tessili	0,77	0,89	0,92	1,04	1,04	0,94	0,98
Totale tessile	0,72	0,82	0,84	0,96	0,92	0,91	0,88
Totale abbigliamento	0,58	0,60	0,68	0,67	0,64	0,64	0,61
Totale ind. manifattur.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Investimenti per addetto							
Laniera	0,60	0,65	0,66	1,01	0,99	0,76	1,02
Cotoniera	0,55	0,66	0,69	1,03	1,14	1,28	1,18
Seta	0,76	0,80	0,99	1,19	1,42	1,45	1,28
Canapa lino iuta	0,39	0,70	1,14	1,06	1,07	0,77	1,02
Maglie calze	0,33	0,33	0,44	0,54	0,61	0,5	0,61
Altre tessili	0,62	0,71	0,95	1,05	1,06	1,38	1,42
Totale tessile	0,54	0,60	0,71	0,91	0,98	0,97	1,05
Totale abbigliamento	0,17	0,21	0,30	0,29	0,30	0,32	0,33
Totale ind. manifattur.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

(*) Valori correnti, rapportati al valore riferito all'intera industria manifatturiera

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat (indagine sul prodotto lordo delle imprese manifatturiere con oltre 20 addetti).

strutturato, trova una sua collocazione relativamente fisiologica anche in contesti economici ad elevati livelli di sviluppo.

La situazione relativa all'ultimo anno, pur nell'ambito di una congiuntura non favorevole, non contraddice la tendenza positiva fin qui descritta. In termini di prodotto lordo, il settore tessile rappresenta per il Piemonte un settore di specializzazione, giacché incide sull'intero apparato produttivo nazionale per una quota del 18%, mentre il peso della regione sull'intera industria manifatturiera italiana non supera il 15,5% (tabb. 2.12. e 2.13.). La specializzazione risulta molto accentuata per quel che riguarda l'industria laniera, dove il peso del Piemonte sull'industria nazionale si colloca sul 45%. I comparti dell'abbigliamento in Piemonte sono in genere sottodimensionati rispetto all'Italia, ma le produzioni a più organica configurazione imprenditoriale, cioè l'industria delle confezioni in serie, presenta un coefficiente di specializzazione non eccessivamente distante dall'unità (0,76), superiore al dato lombardo. Nel comparto dell'abbigliamento, l'incidenza del Piemonte sul totale nazionale risulta leggermente superiore quando venga misurata in termini di investimenti, spese di personale, valore aggiunto prodotto, rispetto al caso in cui si consideri l'incidenza occupazionale. Ciò testimonia una migliore performance di tale comparto nella regione piemontese, leggibile nella maggior capacità di attivare dinamiche economiche o di remunerare i fattori produttivi. Può essere interessante ancora segnalare per il comparto dell'abbigliamento che l'incidenza della spesa di personale sul prodotto lordo risulta generalmente superiore alla media, a testimoniare il carattere labour intensive di produzioni in qualche caso caratterizzate da tecnologie ancora poco perfezionate.

Nell'insieme, i dati disponibili sul Ta piemontese raffigurano il quadro di una realtà settoriale ancora in evoluzione, che da non molti anni – e non in tutti i comparti – ha saputo svincolarsi da un'organizzazione produttiva largamente tradizionale, ma che nelle sue branche più dinamiche costituisce ormai una componente organica della specializzazione industriale regionale.

2.3. Il commercio estero di manufatti tessili

Richiamiamo brevemente le tendenze del commercio internazionale nel settore tessile abbigliamento al fine di collocare la posizione competitiva dell'Italia e del Piemonte sul mercato mondiale.

Il trend evolutivo del commercio mondiale di prodotti tessili segna nel corso degli anni '80 una inversione della tendenza consolidatasi nel decennio precedente; le esportazioni globali, seppur in crescita tuttavia di-

Tabella 2.12. Indicatori del settore tessile-abbigliamento, al 1988

Istat		Valori assoluti				Rapporti rispetto ind. manifatt.					
		Un. loc.	Addetti	Dipend.	Spese person.	Invest.	Valore aggiunto	% SP/VA	VA/A	CI/D	I/A
PIEMONTE:											
2-3-4	Ind. Manifatturiere	3.433	429.411	427.573	16.413.893	4.475.735	26.049.594	63,0	60,66	38,39	10,42
431	Ind. tessili	483	40.085	39.739	1.195.572	545.305	2.040.623	58,6	50,9	30,10	13,60
432	Ind. laniera	201	18.550	18.385	572.304	215.419	1.033.820	55,4	55,73	31,13	11,61
433	Ind. cotoniera	61	5.084	5.043	145.842	65.541	217.160	67,2	42,71	28,92	12,89
434	Ind. seta e fibre chim.	43	3.988	3.982	121.180	56.656	222.642	54,4	55,83	30,43	14,21
435	Ind. canapa e lino	5	438	424	13.156	2.930	18.828	69,9	42,99	31,03	6,69
436	Ind. juta	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
437	Ind. maglie e calze	67	5.460	5.408	143.231	21.696	212.741	67,3	38,96	26,49	3,97
438	Ind. perfetz. tess.	65	4.213	4.185	135.671	168.854	236.782	57,3	56,20	32,42	40,08
439	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	10	705	692	21.168	4.455	29.219	72,4	41,45	30,59	6,32
	Altre ind. tessili	31	1.647	1.620	43.020	9.754	69.431	62,0	42,16	26,56	5,92
453	Ind. abbigliamento	146	16.293	16.110	490.010	63.822	650.454	75,3	39,9	30,40	3,90
454	Conf. in serie	128	15.741	15.579	477.415	61.167	631.177	75,6	40,10	30,64	3,89
455	Conf. su misura	5	169	169	2.869	129	3.380	84,9	20,00	16,98	0,76
	Conf. altri art.	13	383	362	9.726	2.526	15.897	61,2	41,51	26,87	6,60
ITALIA:											
2-3-4	Ind. Manifatturiere	33.906	2.929.143	2.908.680	103.711.977	27.709.231	168.184.307	61,7	57,42	35,66	9,46
430	Ind. tessili	3.178	225.528	223.278	6.510.484	2.235.252	11.331.987	57,5	50,25	29,16	9,91
431	Ind. laniera	538	41.385	41.011	1.332.204	400.887	2.320.875	57,4	56,08	32,48	9,69
432	Ind. cotoniera	362	42.778	42.600	1.197.834	479.081	1.897.225	63,1	44,35	28,12	11,20
433	Ind. seta e fibre chim.	299	23.991	23.867	747.835	289.856	1.439.462	52,0	60,00	31,33	12,08
434	Ind. canapa e lino	31	4.366	4.319	142.214	42.101	243.621	58,4	55,80	32,93	9,64
435	Ind. juta	3	188	188	4.906	1.873	9.240	53,1	49,15	26,10	9,96
436	Ind. maglie e calze	1.122	64.351	63.288	1.552.024	369.141	2.694.040	57,6	41,86	24,52	5,74
437	Ind. perfetz. tess.	538	32.028	31.774	1.059.734	500.449	1.843.314	57,5	57,55	33,35	15,63
438	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	40	3.402	3.382	100.843	32.686	218.420	46,2	64,20	29,82	9,61
439	Altre ind. tessili	245	13.039	12.849	372.890	119.178	665.790	56,0	51,06	29,02	9,14
453	Ind. abbigliamento	2.951	170.859	167.796	3.963.135	536.055	6.009.867	65,9	35,2	23,60	3,10
454	Conf. in serie	2.570	154.618	152.016	3.595.465	456.033	5.372.677	66,9	34,75	23,65	2,95
455	Conf. su misura	213	7.714	7.432	146.544	23.011	236.161	62,1	30,61	19,72	2,98
	Conf. altri art.	168	8.527	8.348	221.126	57.011	401.029	55,1	47,03	26,49	6,69

(continua)

Tabella 2.12. (segue)

Istat		% su totale ind. manifatt.			Rapporti rispetto ind. manifatt.					
		Add.	Spese person.	Invest.	Valore aggiunto	CL/VA	VA/A	CL/D	I/A	
PIEMONTE:										
2-3-4	Ind. Manifatturiere	100,00	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
430	Ind. tessili	9,33	7,28	12,18	7,83	0,93	0,84	0,78	1,31	
431	Ind. laniera	4,32	3,49	4,81	3,97	0,88	0,92	0,81	1,11	
432	Ind. cotoniera	1,18	0,89	1,46	1,07	1,07	0,70	0,75	1,24	
433	Ind. seta e fibre chim.	0,93	0,74	1,27	0,85	0,86	0,92	0,79	1,36	
434	Ind. canapa e lino	0,10	0,08	0,07	0,07	1,11	0,71	0,81	0,64	
435	Ind. juta	—	—	—	—	—	—	—	—	
436	Ind. maglie e calze	1,27	0,87	0,48	0,82	1,07	0,64	0,69	0,38	
437	Ind. perfez. tess.	0,98	0,83	3,77	0,91	0,91	0,93	0,84	3,85	
438	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	0,16	0,13	0,10	0,11	1,15	0,68	0,80	0,61	
439	Altre ind. tessili	0,38	0,26	0,22	0,27	0,98	0,69	0,69	0,57	
	Ind. abbigliamento	3,79	2,99	1,43	2,50	1,20	0,66	0,79	0,38	
453	Conf. in serie	3,67	2,91	1,37	2,42	1,20	0,66	0,80	0,37	
454	Conf. su misura	0,04	0,02	0,00	0,01	1,35	0,33	0,44	0,07	
455	Conf. altri art.	0,09	0,06	0,06	0,06	0,97	0,68	0,70	0,63	
ITALIA:										
2-3-4	Ind. Manifatturiere	100,00	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
430	Ind. tessili	7,70	6,28	8,07	6,74	0,93	0,88	0,82	1,05	
431	Ind. laniera	1,41	1,28	1,45	1,38	0,93	0,98	0,91	1,02	
432	Ind. cotoniera	1,46	1,15	1,73	1,13	1,02	0,77	0,79	1,18	
433	Ind. seta e fibre chim.	0,82	0,72	1,05	0,86	0,84	1,04	0,88	1,28	
434	Ind. canapa e lino	0,15	0,14	0,15	0,14	0,95	0,97	0,92	1,02	
435	Ind. juta	0,01	0,00	0,01	0,01	0,86	0,86	0,73	1,05	
436	Ind. maglie e calze	2,20	1,50	1,33	1,60	0,93	0,73	0,69	0,61	
437	Ind. perfez. tess.	1,09	1,02	1,81	1,10	0,93	1,00	0,94	1,65	
438	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	0,12	0,10	0,12	0,13	0,75	1,12	0,84	1,02	
439	Altre ind. tessili	0,45	0,36	0,43	0,40	0,91	0,89	0,81	0,97	
	Ind. abbigliamento	5,83	3,82	1,93	3,57	1,07	0,61	0,66	0,33	
453	Conf. in serie	5,28	3,47	1,65	3,19	1,09	0,61	0,66	0,31	
454	Conf. su misura	0,26	0,14	0,08	0,14	1,01	0,53	0,55	0,32	
455	Conf. altri art.	0,29	0,21	0,21	0,24	0,89	0,82	0,74	0,71	

(continua)

Tabella 2.12. (segue)

Istat		% su totale Italia		Indice special. V.agg.	Rapporti rispetto Italia					
		Add.	Clav.		Inv.	VA	CL/VA	VA/A	CL/D	I/A
PIEMONTE:										
2-3-4	Ind. Manifatturiere	14,7	15,8	16,2	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	
431	Ind. tessili	17,8	18,4	24,4	1,2	1,0	1,0	1,0	1,1	
432	Ind. laniera	44,8	43,0	53,7	2,9	1,0	1,0	1,0	1,4	
433	Ind. cotoniera	11,9	12,2	13,7	0,7	1,1	1,0	1,0	1,2	
434	Ind. seta e fibre chim.	16,6	16,2	19,5	1,0	1,0	0,9	1,0	1,2	
435	Ind. canapa e lino	10,0	9,3	7,0	0,5	1,2	0,8	0,9	0,7	
436	Ind. juta	—	—	—	—	—	—	—	—	
437	Ind. maglie e calze	8,5	9,2	5,9	0,5	1,2	0,9	1,1	0,7	
438	Ind. pertez. tess.	13,2	12,8	33,7	0,8	1,0	1,0	1,0	2,6	
439	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	20,7	21,0	13,6	0,9	1,6	0,6	1,0	0,7	
	Altre ind. tessili	12,6	11,5	8,2	0,7	1,1	0,8	0,9	0,6	
	Ind. abbigliamento	9,5	12,4	11,9	0,7	1,1	1,1	1,3	1,2	
453	Conf. in serie	10,2	13,3	13,4	0,8	1,1	1,2	1,3	1,3	
454	Conf. su misura	2,2	2,0	0,6	0,1	1,4	0,7	0,9	0,3	
455	Conf. altri art.	4,5	4,4	4,4	0,3	1,1	0,9	1,0	1,0	
ITALIA:										
2-3-4	Ind. Manifatturiere	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
430	Ind. tessili	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
431	Ind. laniera	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
432	Ind. cotoniera	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
433	Ind. seta e fibre chim.	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
434	Ind. canapa e lino	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
435	Ind. juta	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
436	Ind. maglie e calze	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
437	Ind. pertez. tess.	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
438	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
439	Altre ind. tessili	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
	Ind. abbigliamento	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
453	Conf. in serie	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
454	Conf. su misura	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
455	Conf. altri art.	100,0	100,0	100,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	

Fonte: Elaborazioni Ires su dati Istat (indagine sul prodotto lordo delle imprese manifatturiere con oltre 20 addetti)

Tabella 2.13. Specializzazione delle regioni italiane nel tessile-abbigliamento, 1988

	Piemonte	Valle Aosta	Lombardia	Tr.A. Adige	Veneto	Friuli	Liguria	Emilia Rom.	Toscana	Umbria
2-3-4	Ind. Manifatturiere	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
431	Ind. tessili	1,16	0,21	1,37	0,39	1,31	0,49	0,49	1,79	1,23
432	Ind. laniera	2,88	0,00	0,24	0,37	1,83	0,06	0,02	3,99	0,49
433	Ind. cotoniera	0,74	0,00	2,01	0,94	0,58	1,04	0,01	0,76	0,00
434	Ind. seta e fibre chim.	1,00	0,00	2,14	0,28	0,50	1,17	0,00	0,63	0,00
435	Ind. canapa e lino	0,50	0,00	1,55	0,00	2,86	0,00	0,64	0,25	0,00
436	Ind. juta	0,00	0,00	0,64	0,00	5,70	0,00	0,00	0,00	0,00
437	Ind. maglie e calze	0,51	0,06	1,10	0,42	2,10	0,43	1,73	0,80	3,92
438	Ind. perfez. tess.	0,83	0,00	1,83	0,15	0,60	0,04	0,26	2,77	0,32
439	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	0,86	0,00	2,04	0,00	0,70	1,80	0,13	1,06	0,00
	Altre ind. tessili	0,67	3,30	1,41	0,00	1,73	0,21	0,29	1,65	2,55
453	Ind. abbigliamento	0,70	0,00	0,74	0,77	2,08	0,18	1,16	1,77	1,66
454	Conf. in serie	0,76	0,00	0,66	0,79	2,18	0,13	1,26	1,78	1,72
455	Conf. su misura	0,09	0,00	0,63	0,21	1,94	0,10	0,28	2,42	1,81
	Conf. altri art.	0,26	0,00	1,97	0,86	0,75	0,94	0,36	1,19	0,66

	Marche	Lazio	Abruzzi	Molise	Campania	Puglia	Basilicata	Calabria	Sicilia	Sard.
2-3-4	Ind. Manifatturiere	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
431	Ind. tessili	0,42	0,28	0,32	0,09	0,29	0,35	0,93	0,15	0,20
432	Ind. laniera	0,18	0,20	0,15	0,00	0,04	0,00	3,17	0,00	0,02
433	Ind. cotoniera	0,24	0,75	0,85	0,00	0,52	0,16	0,00	0,71	0,69
434	Ind. seta e fibre chim.	0,21	0,27	0,03	0,00	0,26	0,34	0,00	0,00	0,52
435	Ind. canapa e lino	0,00	0,00	0,00	0,00	1,64	0,00	0,00	0,00	0,00
436	Ind. juta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
437	Ind. maglie e calze	0,78	0,25	0,50	0,05	0,19	0,65	1,19	0,12	0,11
438	Ind. perfez. tess.	0,62	0,03	0,08	0,10	0,15	0,01	0,00	0,00	0,00
439	Ind. arazzi, tappeti, ecc.	0,00	0,40	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00
	Altre ind. tessili	0,56	0,11	0,24	0,98	0,97	0,84	5,80	0,04	0,00
453	Ind. abbigliamento	2,96	0,38	2,77	2,75	0,52	0,76	0,83	0,34	0,17
454	Conf. in serie	3,19	0,37	2,71	2,90	0,48	0,68	0,43	0,28	0,18
455	Conf. su misura	1,54	0,47	8,78	2,25	1,75	3,14	1,68	1,63	0,00
	Conf. altri art.	0,82	0,51	0,12	1,06	0,26	1,43	5,69	0,30	0,23

Fonte: elaborazione Ires su dati Istat (Indagine sul Prodotto Lordo nelle imprese con più di 20 addetti)

minuiscono come quota del commercio mondiale di manufatti, passando dal 13,7 circa al 9% circa nel 1989.

Mentre la quota del tessile manifesta una tendenza in diminuzione pressoché stabile, passando dal 7,8 al 4,5%, per l'abbigliamento si osserva una iniziale crescita, dal 5,9% al 6,5% nel 1987, seguita tuttavia da un cospicuo declino, attestandosi al 4,5% nel 1989.

I tratti salienti delle modificazioni intervenute nella posizione competitiva dei diversi paesi in questo periodo sono sintetizzabili in una perdita di importanza dei paesi industrializzati nel loro insieme, a cui si contrappone il balzo registrato dai quattro paesi asiatici, Corea, Cina, Taiwan e Hong Kong, che guadagnano circa 10 punti fra il 1980 ed il 1989, aggiudicandosi circa un terzo delle esportazioni mondiali (da 20,8% a 30,3%) a scapito degli altri Pvs.

Fra i paesi industrializzati solo Italia e Germania mantengono posizioni di primo piano nella graduatoria dei principali esportatori (tab. 2.14.); la Germania mantiene la prima posizione nel tessile con una quota invariata (11,5%), mentre retrocede dalla quarta alla quinta posizione (dal 7% al 5,5%) soppiantata dalla Cina; l'Italia si colloca al secondo posto sia nel tessile, con un lieve aumento di quota, dal 7,5 all'8%, che nell'abbigliamento, dove tuttavia registra una significativa perdita di quota, dall'11 al 9,5%.

L'eccellente performance delle economie asiatiche di cui si è detto si è tradotta in una consistente penetrazione sul mercato nordamericano da attribuirsi prevalentemente ai favorevoli differenziali di costo mentre un ruolo decisamente minore sembra imputabile alla competitività del tasso di cambio.

In questo contesto l'Italia rappresenta una posizione piuttosto anomala, essendo fra i pochi paesi industrializzati a detenere posizioni di forza in un settore tradizionale quale il tessile, ed in particolare nell'abbigliamento dove maggiori sono i vantaggi comparati a favore dei Pvs.

Nel 1990 l'interscambio di prodotti tessili e dell'abbigliamento ha generato un saldo positivo per oltre 21 mila miliardi di lire, di cui quasi 13 mila (60%) nel comparto dell'abbigliamento e calzature; a fronte di un saldo manifatturiero di poco inferiore ai 19 mila miliardi, il settore evidenzia un forte contributo positivo alla bilancia commerciale (tab. 2.15.).

I fattori addotti a spiegazione di questa situazione sono stati essenzialmente due: da un lato il protezionismo nei confronti dei Pvs avrebbe giocato una parte importante nell'avvantaggiare questi paesi che all'interno del gruppo dei più industrializzati godevano di vantaggi comparati in termini di costo del lavoro, fra i quali l'Italia; per un altro verso, a prescindere dai possibili effetti favorevoli della protezione, il settore nel contesto italiano

Tabella 2.14. Principali esportatori nel tessile-abbigliamento, 1989

	Valore (mld. \$)	Quota sull'export mondiale (%)	
	1989	1980	1989
TESSILE			
1 Rft	11,1	11,5	11,5
2 Italia	8,0	7,5	8,0
3 Hong Kong (*)	7,6	3,0	7,5
4 Cina	7,0	4,5	7,0
5 Giappone	5,5	9,0	5,5
6 Taiwan	5,4	3,0	5,5
7 Corea del Sud	5,4	4,0	5,5
8 Belgio Luss.	5,3	6,5	5,5
9 Francia	5,0	6,0	5,0
10 Stati Uniti	4,4	7,0	4,5
ABBIGLIAMENTO			
1 Hong Kong (*)	14,0	12,0	14,5
2 Italia	9,4	11,0	9,5
3 Corea del Sud	9,1	7,0	9,5
4 Cina	6,1	4,0	6,5
5 Rft	5,6	7,0	5,5
6 Taiwan	4,7	6,0	5,0
7 Francia	3,6	5,5	3,5
8 Turchia	2,8	0,5	3,0
9 Portogallo	2,6	1,5	2,5
10 Regno Unito	2,4	4,5	2,5

(*) Al lordo delle riesportazioni

Fonte: Gatt

avrebbe saputo trarre beneficio dalla capacità di offrire prodotti ad elevata qualità intrinseca e/o stilistica, spostando quindi la competizione su fattori non di prezzo.

Tuttavia, se per tutta la prima metà degli anni '80 i fattori sopracitati hanno agito favorevolmente sulla bilancia commerciale dell'insieme del Ta, a partire dal 1986 si assiste ad una divaricazione negli andamenti dei due comparti; mentre il tessile evidenzia una sostanziale tenuta, ed anzi un lieve miglioramento, delle quote di mercato nei principali paesi industrializzati, l'abbigliamento incomincia a manifestare segni di difficoltà (tab. 2.16.).

Ciò è indice di una crescente difficoltà incontrata dalle imprese nel processo di posizionamento su segmenti di domanda meno sensibili alla concorrenza di prezzo.

Tabella 2.15. Commercio estero nel tessile-abbigliamento dell'Italia (miliardi di lire correnti)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
IMPORT													
Tessile	1.617	2.469	2.803	3.007	3.583	3.898	5.160	6.183	6.081	7.156	7.737	8.781	8.905
Abbigliamento	353	531	783	934	1.038	1.152	1.367	1.757	1.992	2.264	2.815	3.272	3.618
Ta	1.970	3.000	3.586	3.941	4.621	5.050	6.527	7.940	8.073	9.420	10.552	12.053	12.523
Manif.	30.616	42.334	56.015	63.942	73.999	80.476	101.927	120.574	115.083	129.978	148.642	172.984	180.000
EXPORT													
Tessile	4.146	5.029	5.328	6.788	7.978	9.320	11.440	13.569	14.081	16.443	15.387	16.593	17.651
Abbigliamento	3.867	5.344	5.509	6.710	8.444	9.509	11.272	12.996	13.414	11.327	12.891	14.994	16.573
Ta	8.013	10.373	10.837	13.498	16.422	18.829	22.712	26.565	27.495	27.770	28.278	31.587	34.224
Manif.	45.861	57.804	64.579	83.463	96.235	107.136	125.407	145.266	141.369	146.485	162.028	188.311	198.781
SALDO													
Saldo Tessile	2.529	2.560	2.525	3.781	4.395	5.422	6.280	7.386	8.000	9.287	7.650	7.812	8.746
Saldo Abbigl.	3.514	4.813	4.726	5.776	7.406	8.357	9.905	11.239	11.422	9.063	10.076	11.722	12.955
Saldo Ta	6.043	7.373	7.251	9.557	11.801	13.779	16.185	18.625	19.422	18.350	17.720	19.334	21.701
Manif.	15.245	15.470	8.564	19.521	22.236	26.660	23.480	24.692	26.286	16.507	13.386	15.327	18.781
Tassi var. import													
	52,7	50,4	47,5	19,3	11,1	8,8	32,4	19,8	-1,6	17,7	8,1	13,5	1,4
	52,3	52,3	19,5	9,9	17,3	9,3	18,7	28,5	13,4	13,7	24,3	16,2	10,6
	38,3	38,3	32,3	14,2	15,7	8,8	26,7	21,6	1,7	16,7	12,0	14,2	3,9
								18,3	-4,6	12,9	14,4	16,4	4,1
Tassi var. export													
	21,3	5,9	3,1	27,4	17,5	16,8	22,7	18,6	3,8	16,8	-6,4	7,8	6,5
	38,2	38,2	4,5	21,8	25,8	12,6	18,5	15,3	3,2	-15,6	13,8	16,3	10,6
	29,5	29,5	11,7	24,6	21,7	14,7	20,6	17,0	1,0	1,0	1,8	11,7	8,4
	26,0	26,0		29,2	15,3	11,3	17,1	15,8	-2,7	3,6	10,6	16,2	5,7
Tasso var. saldo													
	1,2	-1,4	-1,4	49,7	16,2	23,4	15,8	17,6	8,3	16,1	-17,6	2,1	12,2
	37,0	-1,8	-1,8	22,2	28,2	12,8	18,5	13,5	1,6	-20,7	11,2	16,3	10,6
	22,0	-1,7	-1,7	31,8	23,5	16,8	17,5	15,1	4,3	-5,5	-3,4	10,2	11,2
	1,5	-44,6		127,9	13,9	19,9	-11,9	5,2	6,5	-37,2	-18,9	14,5	24,2

Fonte: Istat

Tabella 2.16. Quote di mercato dell'Italia nei sette grandi paesi industrializzati

Anno	Tessile	Abbigliamento
1982	12,0	12,2
1983	12,5	11,8
1984	12,1	11,0
1985	12,1	11,4
1986	12,2	12,3
1987	11,7	11,4
1988	12,0	10,3
1989	12,0	9,5
1990 (*)	12,3	9,7

(*) 1° semestre

Fonte: Ice

Il commercio estero in Piemonte

Il Piemonte nel 1990 realizza un saldo nei conti con l'estero di 1.338 miliardi di lire, pari al 6,2% dell'attivo registrato a livello nazionale; in particolare le esportazioni della regione, pari a 3.110 miliardi di lire, rappresentano il 9% di quelle nazionali, e le importazioni, pari a 1.772 miliardi, il 14,1%.

La rilevanza della quota di importazioni, spiegabile interamente dai flussi in ingresso di prodotti di abbigliamento (che raggiungono nella regione il 19% dell'import a livello nazionale), è da riconnettere anche alla cospicua presenza in Piemonte di attività di intermediazione commerciale all'ingrosso.

Occorre inoltre sottolineare che, pur tenendo conto della rilevanza in assoluto del mercato estero per la produzione piemontese, l'orientamento verso l'export è sensibilmente inferiore nella regione rispetto al contesto nazionale, come risulta evidenziato dal confronto delle propensioni all'export rispetto al Pil (tab. 2.17.).

Analizzando la struttura per comparti si possono osservare differenze notevoli fra la struttura dell'export piemontese rispetto a quella nazionale (tab. 2.18.).

Se si escludono le calzature, che costituiscono un comparto poco rappresentato nella realtà regionale, le differenze più significative sono riconducibili ad una maggiore specializzazione della regione soprattutto nelle produzioni di filati, quindi di tessuti e nelle confezioni, mentre appare notevolmente sottorappresentato il comparto della maglieria.

Un'ulteriore particolarità riguarda la composizione dell'export dal punto di vista dei prezzi praticati (tab. 2.19.); l'osservazione dei valori medi unitari all'export indica valori sistematicamente più elevati in Piemonte rispetto all'Italia nei comparti delle prime trasformazioni tessili, della filatura e della tessitura, ma anche nelle confezioni.

Tabella 2.17. Propensione all'export nel settore tessile-abbigliamento in Piemonte e in Italia (valori in miliardi di lire correnti)

Anno	1985	1986	1987	1988
Piemonte:				
Export	2.145	2.037	2.027	2.540
Valore aggiunto	3.450	3.604	3.749	4.156
Propensione all'export	0,62	0,57	0,54	0,61
Italia:				
Export	26.565	27.495	27.770	28.278
Valore aggiunto	33.930	35.856	37.397	40.126
Propensione all'export	0,78	0,77	0,74	0,70

Fonte: Istat

Tabella 2.18. Specializzazione nel commercio estero del Piemonte anno 1990

	Composizione percentuale				Indice di specializzazione(*)	
	Piemonte		Italia		Import	Export
	Import	Export	Import	Export		
Semilav. g	19,87	1,34	8,00	0,19	2,48	6,91
Filati diversi	0,34	0,06	0,75	0,10	0,45	0,56
Filati cotone	2,53	2,01	4,34	1,21	0,58	1,67
Filati lana	3,22	6,59	1,70	1,16	1,90	5,39
Filati seta	0,16	0,20	2,28	0,08	0,07	2,36
Filati artif. e sint.	9,74	9,71	11,46	4,66	0,85	2,08
Filati da cucire	0,71	0,79	0,26	0,30	2,69	2,62
FILATI	16,70	19,35	20,80	7,50	0,80	2,58
Tessuti diversi	0,20	0,76	0,39	0,74	0,51	1,03
Tessuti cotone	2,36	3,73	10,63	3,68	0,22	1,01
Tessuti lana	1,75	17,19	0,99	5,67	1,76	3,03
Tessuti seta	0,69	0,83	1,39	1,69	0,50	0,49
Tessuti artif. e sint.	4,42	9,56	8,45	7,48	0,52	1,28
TESSUTI	9,42	32,07	21,84	19,25	0,43	1,67
Maglieria e calze f. veg.	3,21	3,11	4,70	5,57	0,68	0,56
Maglieria e calze lana	0,58	1,39	1,62	5,17	0,36	0,27
Maglieria e calze seta	0,28	1,22	0,22	2,87	1,30	0,42
Maglieria e calze art.	2,86	3,65	2,60	6,74	1,10	0,54
MAGLIERIA	6,93	9,36	9,14	20,35	1,76	0,46
Tess. speciali ed altro	9,01	3,60	11,33	4,27	0,80	0,84
TOTALE TESSILE	61,93	65,72	71,11	51,57	0,87	1,27
Cappelli	0,16	1,26	0,36	0,61	0,44	2,06
Confezioni f. vegetali	15,64	15,72	10,18	13,56	1,54	1,16
Confezioni lana	5,91	2,55	2,39	2,21	2,47	1,15
Confezioni seta	0,53	1,17	0,64	1,70	0,82	0,69
Confezioni art. e sint.	7,18	4,36	4,42	3,71	1,63	1,17
CONFEZIONI	29,25	23,80	17,62	21,18	1,66	1,12
Lavori da pellicciaio	0,44	0,07	0,54	0,24	0,81	0,27
Guanti di pelle	0,25	0,03	0,38	0,10	0,67	0,30
Calzature	4,87	7,08	5,50	23,43	0,89	0,30
Altri prodotti	3,10	2,05	4,49	2,87	0,69	0,71
TOTALE ABB. E CALZ.	38,07	34,28	28,89	48,43	1,32	0,71
TA	100,00	100,00	100,00	100,00	1,00	1,00

(*) L'indice di specializzazione è calcolato rapportando la quota di una determinata voce merceologica sul totale, per il Piemonte, all'analoga quota calcolata per l'Italia

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat

Tabella 2.19. Valori medi unitari e ragioni di scambio. Anno 1990

	Valore medio unitario (milioni/quintale)				Ragioni di scambio vmn export/vmn import	
	Italia		Piemonte		Italia	Piemonte
	Import	Export	Import	Export		
Prima trasf.	0,56	0,46	0,84	0,64	0,82	0,76
Filati cotone	0,55	0,71	0,57	0,55	1,30	0,96
Filati lana	1,94	2,45	2,28	2,85	1,27	1,25
Filati seta	7,52	7,57	6,54	6,44	1,01	0,99
Filati artif. e sint.	0,80	0,69	0,85	0,87	0,86	1,01
FILATI	0,84	0,81	0,94	1,07	0,96	1,14
Tessuti cotone	0,89	2,08	1,51	2,81	2,35	1,86
Tessuti lana	4,33	3,90	5,15	7,81	0,90	1,52
Tessuti seta	12,74	17,53	16,95	6,07	1,38	0,36
Tessuti artif. e sint.	1,17	2,27	1,78	2,63	1,95	1,47
TESSUTI	1,09	2,83	2,10	4,27	2,59	2,04
Maglieria e calze f. vegetali	1,60	3,87	2,38	3,38	2,42	1,42
Maglieria e calze lana	6,43	6,55	7,06	9,04	1,02	1,28
Maglieria e calze seta	4,53	6,17	4,01	6,58	1,36	1,64
Maglieria e calze art.	2,71	2,91	3,41	4,04	1,07	1,18
MAGLIERIA	2,17	4,06	2,96	4,33	1,87	1,46
TOTALE TESSILE	0,97	2,06	1,13	1,94	2,11	1,72
Confezioni f. vegetali	1,86	4,62	5,82	7,95	2,48	1,37
Confezioni lana	7,63	9,06	8,18	12,64	1,19	1,55
Confezioni seta	15,83	26,82	11,80	25,82	1,69	2,19
Confezioni art. e sint.	4,18	6,55	5,27	11,90	1,57	2,26
CONFEZIONI	2,56	5,56	6,07	9,19	2,17	1,51

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat

Trattandosi dei comparti di maggior specializzazione regionale (soprattutto per quanto riguarda i tessili) se ne può dedurre un elemento di forza dell'apparato produttivo piemontese, indicando la sua collocazione su fasce alte di mercato ed al tempo stesso la capacità di ben saper posizionarsi in aree produttive meno sensibili alla competitività di prezzo: in particolare, come già osservato in precedenza, emerge l'elevata qualificazione delle produzioni nel settore dell'abbigliamento nella regione.

L'orientamento geografico dell'export piemontese

L'area costituita dai paesi della Comunità Europea rappresenta il principale mercato di sbocco dell'export piemontese nel settore tessile-abbiglia-

mento, con una quota che si è posizionata nella seconda metà degli anni '80 fra il 58 ed il 64%, assimilabile all'analogo valore per il settore su scala nazionale (tab. 2.20.).

Nella media del periodo, Francia e Germania assorbono, in modo pressoché paritario, circa due terzi dell'export regionale, seguiti, per citare i principali, dalla Gran Bretagna, a cui viene destinata una quota oscillante attorno al 7%, ed il Belgio e Lussemburgo, con valori compresi fra il 4 ed il 5%.

La seconda area di sbocco è costituita dal mercato Nordamericano, che presenta una quota nel corso del periodo, compresa fra il 10 e l'11%: solo nel 1990 questo valore si posiziona al di sotto della soglia del 10%.

In questo periodo si ridimensiona il peso dei due principali paesi importatori di prodotti italiani, Francia e Germania, ed in generale si assiste a riduzioni o ad andamenti stabili delle quote di export realizzate nei paesi Cee ad eccezione di Spagna e Portogallo il cui peso, ancorché esiguo, si accresce.

Di particolare rilevanza è la tendenza ad accrescere i mercati dell'estremo Oriente; i flussi di commercio estero con quest'area hanno infatti subito un notevole sviluppo negli ultimi anni sia in termini di import che di export. Le performance dell'export piemontese su questi mercati risulta tuttavia molto brillante, tale da far registrare nel 1989 un ragguardevole attivo commerciale, e facendo più che raddoppiare il loro peso sull'export totale, che nel 1989 e nel 1990 ha pertanto superato la quota destinata al mercato nordamericano, rappresentando il 12% circa del totale.

L'export nelle Province

Analizzando l'articolazione dell'export su base provinciale, si evidenzia il peso preponderante della provincia di Vercelli, nella quale ha origine il 41,4% dell'export regionale (tab. 2.21.).

La specializzazione produttiva di questa provincia è ben evidenziata dal fatto che tale quota sale al 56,3% nel comparto tessile, mentre l'abbigliamento non raggiunge che l'12,8% del totale regionale. Queste cifre peraltro riflettono il peso produttivo della provincia nell'ambito regionale e denotano quindi un'apertura verso i mercati esteri del tutto in linea con la media piemontese.

In ordine di importanza segue la provincia di Torino, con il 24,2% del totale, evidenziando a differenza del caso precedente una più accentuata specializzazione all'export nei comparti dell'abbigliamento (42,0% contro 14,9% per il tessile).

Seguono quindi la provincia di Novara, maggiormente orientata all'abbigliamento, e quella di Cuneo, con una situazione di maggior equilibrio re-

Tabella 2.20. Il commercio estero piemontese nel 'Ta per paese (miliardi di lire correnti)

	IMPORT					EXPORT						
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Francia	385,3	341,1	311,0	480,5	533,0	528,2	473,7	506,2	482,1	524,9	551,2	582,5
Belgio e Lussemburgo	70,2	64,5	65,9	96,4	114,7	111,5	89,2	93,9	92,7	129,8	123,0	134,4
Paesi Bassi	75,7	93,7	99,1	61,6	81,3	80,5	40,2	42,4	35,5	41,9	38,1	50,2
Germania	142,6	134,4	158,4	217,7	232,7	242,2	460,9	398,2	395,8	487,5	533,6	723,2
Regno Unito	74,7	58,7	63,0	71,8	68,5	78,0	154,1	135,3	133,1	217,5	210,0	205,4
Irlanda	2,0	0,7	0,9	0,7	1,4	1,1	5,0	4,5	6,2	7,0	6,3	6,4
Danimarca	1,5	1,4	1,7	1,8	1,7	3,1	31,2	23,8	16,5	17,3	18,3	18,5
Grecia	18,5	20,9	25,6	21,4	21,3	24,6	45,4	49,8	41,8	49,7	59,8	55,5
Portogallo	5,8	4,4	6,1	10,9	11,4	14,0	12,8	19,2	27,3	34,2	39,8	46,6
Spagna	36,3	26,9	40,1	41,5	45,3	49,8	23,8	34,6	43,4	66,4	91,3	123,9
CEE	812,7	746,7	771,8	1.004,2	1.111,3	1.133,0	1.336,3	1.308,0	1.274,3	1.576,1	1.671,4	1.946,4
Norvegia	0,2	0,3	0,3	0,7	0,2	0,1	8,6	12,8	10,4	9,6	8,2	9,2
Svezia	1,1	3,0	1,4	1,5	1,9	0,9	32,1	31,9	26,6	23,9	22,9	19,5
Finlandia	0,9	0,7	1,1	1,6	1,2	1,1	12,7	13,4	15,1	15,2	15,8	14,6
Svizzera	35,9	38,5	51,4	71,0	83,7	92,2	99,9	97,8	102,8	144,7	154,4	161,4
Austria	10,5	13,2	17,1	25,2	29,0	28,3	43,9	40,7	35,4	42,4	46,0	52,3
Jugoslavia	5,3	5,9	4,7	4,6	7,5	10,8	11,0	14,2	11,7	11,9	15,9	23,3
Turchia	17,3	18,4	28,3	28,4	50,6	48,5	1,4	1,7	3,7	2,9	2,8	8,1
Unione Sovietica	7,4	2,1	1,4	1,8	3,5	1,2	50,5	42,3	36,5	27,6	53,0	42,3
Germania Est	0,5	0,9	0,4	0,3	0,9	1,0	11,1	13,3	12,3	13,8	13,9	7,3
Polonia	6,3	1,3	2,4	2,3	2,4	1,8	21,3	7,7	4,0	9,3	12,6	11,1
Cecoslovacchia	2,7	2,6	1,6	2,8	1,9	1,7	1,7	1,6	0,9	2,4	3,0	2,3
Ungheria	2,4	2,0	1,2	1,8	1,9	2,3	4,7	4,9	5,9	5,0	6,9	7,2
Romania	5,1	8,1	8,8	8,0	5,7	1,5	1,9	1,2	1,1	2,5	5,9	4,7
Bulgaria	0,3	0,5	0,1	1,3	1,2	0,7	3,1	1,5	1,9	2,2	4,7	1,3
Albania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,4	0,3	0,2	0,4	1,4	1,4	2,3
Nordfrica	55,0	54,6	55,5	58,3	76,1	79,0	64,6	53,8	39,1	41,6	45,4	64,8
Africa occidentale	0,6	0,1	0,4	0,1	0,5	0,8	2,6	1,4	1,5	2,1	1,8	2,1
Africa Sub Sahara	26,7	15,6	15,4	17,8	14,2	15,2	7,3	7,4	4,7	5,5	6,4	7,2
Nordamerica	14,8	14,6	19,6	17,8	25,1	25,0	216,7	205,0	246,7	292,5	339,0	282,9
Centro Sud America	55,0	44,5	40,2	40,5	34,4	44,0	15,3	43,6	10,9	16,2	15,0	23,3
Medio Oriente	6,7	5,5	5,6	7,1	12,0	13,4	55,5	43,0	35,3	32,7	39,7	33,1
Estremo Oriente	99,8	130,6	170,9	225,0	269,6	250,1	119,4	99,3	126,7	235,1	356,0	363,4
Australia	27,5	17,0	23,3	21,7	17,2	13,0	16,7	12,7	12,7	16,7	16,5	12,0
Diversi	9,2	4,0	0,4	0,2	0,4	2,7	0,1	0,3	0,5	1,7	0,4	0,5
Totale	1.204,4	1.131,6	1.224,8	1.545,6	1.753,5	1.772,1	2.144,7	2.036,9	2.026,4	2.540,4	2.864,8	3.109,9

(continua)

Tabella 2.20. (segue)

	SALDO					SALDO NORMALIZZATO						
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Francia	88,4	165,1	171,2	44,4	18,2	54,3	0,10	0,19	0,22	0,04	0,02	0,05
Belgio e Lussemburgo	19,0	29,5	26,7	33,4	8,3	23,0	0,12	0,19	0,17	0,15	0,03	0,09
Paesi Bassi	-35,5	-51,4	-63,6	-19,8	-43,2	-30,3	-0,31	-0,38	-0,47	-0,19	-0,36	-0,23
Germania	318,3	263,8	237,4	269,8	300,9	481,1	0,53	0,50	0,43	0,38	0,39	0,50
Regno Unito	79,4	76,6	70,1	145,7	141,5	127,5	0,35	0,39	0,36	0,50	0,51	0,45
Irlanda	3,0	3,8	5,3	6,3	4,9	5,2	0,43	0,72	0,76	0,82	0,64	0,70
Danimarca	29,7	22,4	14,8	15,5	16,7	15,1	0,91	0,89	0,82	0,81	0,83	0,77
Grecia	26,9	29,0	16,2	28,4	38,5	30,8	0,42	0,41	0,24	0,40	0,47	0,38
Portogallo	7,0	14,9	21,2	23,3	28,4	32,6	0,63	0,63	0,64	0,52	0,56	0,54
Spagna	-12,6	7,6	3,2	24,9	45,9	74,1	-0,21	0,12	0,04	0,23	0,34	0,43
CEE	523,6	561,3	502,6	571,9	560,1	813,4	0,24	0,27	0,25	0,22	0,20	0,26
Norvegia	8,4	12,5	10,1	9,0	8,0	9,2	0,96	0,95	0,94	0,87	0,94	0,99
Svezia	30,9	29,0	25,2	22,5	21,0	18,6	0,93	0,83	0,90	0,88	0,85	0,91
Finlandia	11,8	12,6	14,0	13,6	14,6	13,5	0,87	0,90	0,86	0,81	0,86	0,86
Swizzera	64,0	59,2	51,4	73,7	70,7	69,2	0,47	0,43	0,33	0,34	0,30	0,27
Austria	33,4	27,6	18,3	17,2	17,0	24,0	0,61	0,51	0,35	0,25	0,23	0,30
Jugoslavia	5,7	8,2	6,9	7,3	8,4	12,5	0,35	0,41	0,42	0,44	0,36	0,37
Turchia	-15,9	-16,7	-24,6	-25,5	-47,8	-40,4	-0,85	-0,83	-0,77	-0,81	-0,90	-0,72
Unione Sovietica	43,1	40,2	35,1	25,8	49,6	41,0	0,75	0,91	0,92	0,88	0,88	0,94
Germania Est	10,6	12,3	11,9	13,5	12,9	6,2	0,92	0,87	0,94	0,95	0,88	0,75
Polonia	14,9	6,4	1,5	7,0	10,2	9,3	0,54	0,70	0,24	0,61	0,68	0,73
Cecoslovacchia	-1,0	-1,0	-0,7	-0,4	1,0	0,6	-0,22	-0,25	-0,28	-0,09	0,21	0,14
Ungheria	2,3	2,9	4,7	3,2	5,0	5,0	0,32	0,42	0,67	0,47	0,57	0,52
Romania	-3,2	-7,0	-7,6	-5,5	0,2	3,3	-0,46	-0,75	-0,77	-0,53	0,02	0,52
Bulgaria	2,9	1,1	1,8	0,8	3,5	0,6	0,54	0,91	0,24	0,24	0,60	0,30
Albania	0,3	0,2	0,4	1,4	1,3	2,0	1,00	1,00	0,85	0,99	0,89	0,73
Nordfrica	9,6	-0,8	-16,3	-16,7	-30,7	-14,2	0,08	-0,01	-0,17	-0,17	-0,25	-0,10
Africa occidentale	2,0	1,3	1,2	2,0	1,3	1,2	0,63	0,92	0,63	0,90	0,56	0,43
Africa Sub Sahara	-19,4	-8,1	-10,7	-12,3	-7,8	-8,0	-0,57	-0,35	-0,53	-0,53	-0,38	-0,36
Nordamerica	201,9	190,4	227,1	274,7	313,9	257,9	0,87	0,87	0,85	0,89	0,86	0,84
Centro Sud America	-39,7	-30,5	-29,3	-24,3	-19,5	-20,7	-0,56	-0,52	-0,57	-0,43	-0,39	-0,31
Medio Oriente	48,7	38,0	29,7	25,6	27,6	19,7	0,78	0,78	0,72	0,64	0,53	0,42
Estremo Oriente	19,5	-31,3	-44,2	10,1	86,4	113,3	0,09	-0,14	-0,15	0,02	0,14	0,18
Australia	-10,8	-4,3	-10,6	-5,0	-0,7	-1,0	-0,24	-0,14	-0,29	-0,13	-0,02	-0,04
Diversi	-9,1	-3,7	0,1	1,5	0,0	-2,2	-0,99	-0,86	0,12	0,79	0,00	-0,69
Totale	940,2	905,3	801,6	994,7	1111,3	1337,8	0,28	0,29	0,25	0,24	0,24	0,27

(continua)

Tabella 2.20. (segue)

	COMPOSIZIONE % IMPORT					COMPOSIZIONE % EXPORT						
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Francia	32,0	30,1	25,4	31,1	30,4	29,8	22,1	24,9	23,8	20,7	19,2	18,7
Belgio e Lussemburgo	5,8	5,7	5,4	6,2	6,5	6,3	4,2	4,6	4,6	5,1	4,3	4,3
Paesi Bassi	6,3	8,3	8,1	4,0	4,6	4,5	1,9	2,1	1,8	1,6	1,3	1,6
Germania	11,8	11,9	12,9	14,1	13,3	13,7	21,5	19,6	19,5	19,2	18,6	23,3
Regno Unito	6,2	5,2	5,1	4,6	3,9	4,4	7,2	6,6	6,6	8,6	7,3	6,6
Irlanda	0,2	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
Danimarca	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	1,5	1,2	0,8	0,7	0,6	0,6
Grecia	1,5	1,8	2,1	1,4	1,2	1,4	2,1	2,4	2,1	2,0	2,1	1,8
Portogallo	0,5	0,4	0,5	0,7	0,6	0,8	0,6	0,9	1,3	1,3	1,4	1,5
Spagna	3,0	2,4	3,3	2,7	2,6	2,8	1,1	1,7	2,1	2,6	3,2	4,0
CEE	67,5	66,0	63,0	65,0	63,4	63,9	62,3	64,2	62,9	62,0	58,3	62,6
Norvegia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,6	0,5	0,4	0,3	0,3
Svezia	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	1,5	1,6	1,3	0,9	0,8	0,6
Finlandia	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5
Svizzera	3,0	3,4	4,2	4,6	4,8	5,2	4,7	4,8	5,1	5,7	5,4	5,2
Austria	0,9	1,2	1,4	1,6	1,7	1,6	2,0	2,0	1,7	1,7	1,6	1,7
Jugoslavia	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,6	0,5	0,7	0,6	0,5	0,6	0,7
Turchia	1,4	1,6	2,3	1,8	2,9	2,7	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3
Unione Sovietica	0,6	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	2,4	2,1	1,8	1,1	1,9	1,4
Germania Est	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,5	0,7	0,6	0,5	0,5	0,2
Polonia	0,5	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	1,0	0,4	0,2	0,4	0,4	0,4
Cecoslovacchia	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1
Ungheria	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2
Romania	0,4	0,7	0,7	0,5	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0
Bulgaria	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Albania	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	2,6	1,9	1,6	1,6	2,1
Nordfrica	4,6	4,8	4,5	3,8	4,3	4,5	3,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Africa occidentale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2
Africa Sub Sahara	2,2	1,4	1,3	1,1	0,8	0,9	10,1	10,1	12,2	11,5	11,8	9,1
Nordamerica	1,2	1,3	1,6	1,1	1,4	1,4	2,5	0,7	0,5	0,6	0,5	0,7
Centro Sud America	4,6	3,9	3,3	2,6	2,0	2,5	0,7	2,1	1,7	1,3	1,4	1,1
Medio Oriente	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,8	2,6	4,9	6,3	9,3	12,4	11,7
Estremo Oriente	8,3	11,5	14,0	14,6	15,4	14,1	5,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,4
Australia	2,3	1,5	1,9	1,4	1,0	0,7	0,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(*) Saldo/(Import + Export)

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat

lativo fra i due comparti, che, dato il relativo maggior peso a livello produttivo nell'abbigliamento, indica un minor orientamento di quest'ultimo verso i mercati esteri.

In coda si collocano le province di Asti ed Alessandria.

Tabella 2.21. Export per provincia – anni 1990 e 1985 (miliardi di lire correnti)

Provincia	Tessile	%	Abbigl.e calz.	%	Ta	%
EXPORT'90						
Torino	305,4	14,9	447,7	42,0	753,1	24,2
Vercelli	1.149,8	56,3	136,1	12,8	1.285,9	41,4
Novara	233,8	11,4	215,9	20,3	449,7	14,5
Cuneo	215,9	10,6	101,2	9,5	317,1	10,2
Asti	113,6	5,6	74,2	7,0	187,8	6,0
Alessandria	25,2	1,2	90,9	8,5	116,1	3,7
Piemonte	2.043,7	100,0	1.066,0	100,0	3.109,7	100,0
EXPORT'85						
Torino	209,3	14,5	281,8	40,2	491,1	22,9
Vercelli	858,1	59,4	78,9	11,2	937,0	43,7
Novara	181,6	12,6	136,7	19,5	318,2	14,8
Cuneo	161,9	11,2	98,7	14,1	260,6	12,1
Asti	14,0	1,0	11,7	1,7	25,7	1,2
Alessandria	18,7	1,3	93,4	13,3	112,1	5,2
Piemonte	1.443,6	100,0	701,1	100,0	2.144,6	100,0

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat

L'indagine diretta

3.1. La struttura dell'indagine

L'analisi condotta fino a questo momento sul settore Ta ha messo in evidenza i seguenti punti:

- il settore, connotato in più aspetti da caratteristiche che lo definiscono come “tradizionale”, sta sperimentando una fase di significativa trasformazione, di dematurity;
- ciò avviene sotto la pressione da un lato di un'evoluzione globale dei consumi che non appare consistentemente improntata alla crescita nel prossimo futuro, e dall'altro di un'intensificazione della pressione concorrenziale esercitata dai nuovi concorrenti, oltretutto in una prospettiva di allentamento degli attuali vincoli protezionistici offerti dall'accordo Multifibre;
- in Italia il settore ha goduto di vantaggi specifici che hanno garantito una buona performance fino a questo momento, a differenza di quanto avveniva in altre realtà industriali avanzate;
- il nuovo contesto che si sta delineando racchiude alcune incognite che mettono in dubbio il proseguimento lineare delle tendenze del passato e presuppongono una capacità reattiva da parte delle imprese alla mutata situazione competitiva;
- le risposte a questo stato di cose si concretizzano soprattutto in strategie rivolte all'innovazione dei prodotti, prevalentemente con politiche di up-grading delle produzioni che ne aumentano il contenuto di moda, ma anche rivolte allo sfruttamento delle potenzialità di innovazione dei processi produttivi offerti dalle tecnologie microelettroniche, i cui maggiori vantaggi consistono nell'accorciamento dei tempi di produzione e quindi in una maggiore prontezza di risposta nei confronti del mercato;

- in particolare, all'interno del ciclo produttivo/distributivo, la fase di commercializzazione sembra essere sottoposta a rilevanti processi di riorganizzazione ed acquista un peso crescente nella struttura del settore;
- si assiste inoltre a tendenze di riorganizzazione del settore sia attraverso una maggiore concentrazione economica, che con una ridefinizione dei rapporti all'interno di aree sistema che tendono a divenire maggiormente strutturate. Parallelamente si assiste ad un cospicuo sviluppo delle forme di internazionalizzazione della produzione e/o della commercializzazione.

Il questionario

Il questionario che è stato predisposto, tiene conto dell'insieme delle esigenze informative necessarie per esplicitare le tematiche sopra richiamate. Come si può osservare dalla copia riportata in Appendice, esso si articola sinteticamente secondo il seguente schema:

- *un profilo anagrafico dell'impresa*, che consente una sua collocazione in segmenti di mercato sufficientemente precisi (come incrocio di una variabile "settoriale" con una variabile di "qualità" delle produzioni) e individua l'appartenenza o meno ad un gruppo, sia che ciò avvenga con legami societari di tipo formale che con legami di fatto. Legami di questo tipo si estrinsecano nel settore soprattutto attraverso stabili rapporti di fornitura fra imprese formalmente autonome, spesso all'interno di aree sistema.

Questi legami vengono pertanto ulteriormente indagati nelle parti successive relative alle caratteristiche della produzione, dell'approvvigionamento dei semilavorati e degli sbocchi delle produzioni;

- *l'aspetto localizzativo*: l'attenzione è posta all'articolazione della struttura produttiva dell'impresa per stabilimento, alle modificazioni intervenute nel passato recente e a quelle previste nel futuro, nonché ad una valutazione dei fattori localizzativi che hanno un'influenza preminente;
- *gli aspetti produttivi*, in relazione ai quali si individuano le modalità di produzione (su commessa oppure per il magazzino) che possono rappresentare un indicatore del grado di "autonomia" dell'impresa sul mercato: questo aspetto si integra con la "capacità progettuale" del prodotto, e quindi la presenza di un centro stile interno oppure il ricorso all'esterno per questa funzione. Viene quindi valutato il grado di ricorso al decentramento produttivo, le modalità secondo le quali esso si manifesta (decentramento di "capacità" oppure di "qualità", tipo di imprese alle quali è affidata la produzione decentrata, quali fasi all'interno della filiera sono oggetto di decentramento) ed inoltre le prospettive di estensione o riduzione dell'area del decentramento.

Si definisce quindi il livello tecnologico ed il grado di innovatività dell'impresa sia nei prodotti che nei processi produttivi.

Per quanto riguarda i prodotti interessa rilevare l'utilizzo di nuovi materiali o di produzioni radicalmente nuove, le variazioni intervenute nell'ampiezza della gamma produttiva (e quindi l'individuazione di politiche di nicchia e/o specializzazione oppure politiche di ampliamento della gamma e/o diversificazione), nella dimensione dei lotti di produzione (valutazione del livello delle economie di scala), nel livello qualitativo dei prodotti (esistenza di politiche di up-grading nella produzione).

Nel processo produttivo l'innovazione riguarda essenzialmente il grado di introduzione delle tecnologie microelettroniche, attraverso l'utilizzo di sistemi Cad, l'integrazione con sistemi Cam, l'introduzione di un sistema informativo globale oppure con l'automazione di singole fasi (es. magazzino).

Fra le modifiche di tipo organizzativo sono incluse le operazioni di riorganizzazione delle reti di vendita.

- *il personale*, individuando la struttura occupazionale dell'impresa sia per mansioni che per funzioni e le variazioni previste;
- *gli approvvigionamenti*, la cui provenienza contribuisce a delineare, in particolare, i rapporti fra imprese all'interno di un'area sistema, nonché i fenomeni di 'decentramento' su scala internazionale della produzione;
- *i mercati di sbocco*, che denotano il grado di diversificazione dei clienti e dei livelli di export nelle principali aree;
- *la commercializzazione e le politiche di marchio*, con l'individuazione della struttura di vendita sia sul mercato interno che su quello estero, valutando gli effetti di eventuali politiche aziendali in questo campo. Si definiscono inoltre le politiche di marchio perseguite;
- *gli aspetti finanziari e i servizi utilizzati*, che incluse le principali fonti di finanziamento e il grado di utilizzo e di internalizzazione dei più importanti servizi alla produzione;
- *l'internazionalizzazione*, con l'individuazione delle strategie di internazionalizzazione intraprese dall'impresa con particolare riguardo all'area interessata (progettazione, produzione, approvvigionamento materie prime/semilavorati, commercializzazione) e alle modalità di attuazione (creazione di nuovi stabilimenti, di nuove imprese, joint ventures, accordi ecc.).

Segue una parte, connotata dal titolo "Opinioni", nella quale si intendono approfondire alcune valutazioni degli imprenditori in merito a particolari aspetti di prospettiva prevalentemente da un punto di vista settoriale più che aziendale. Si ritiene infatti importante valutare quali siano i princi-

pali elementi che caratterizzano la competizione attualmente ed in prospettiva nel settore (prezzi, qualità dei prodotti ecc.) ed in quali aree si manifesteranno i maggiori vantaggi competitivi attraverso l'innovazione; quali siano le aree che rappresentano le maggiori minacce competitive; quale assetto dell'industria (concentrazione, integrazione verticale) sia il risultato più probabile dell'evoluzione del settore nel prossimo futuro e quali gli effetti del mercato unico europeo.

La versione definitiva del questionario, riportata in Appendice, è il risultato di un pre-testing che ha consentito una verifica ed ottimizzazione della versione iniziale.

Il campione

Nell'individuazione del campione di imprese si è cercato di ottenere la massima rappresentatività possibile a livello regionale, evitando tuttavia un'eccessiva dispersione, e concentrando l'attenzione sulle aree locali di maggior specializzazione tessile nella regione. Dal punto di vista settoriale esso risulta focalizzato sui principali comparti della filiera tessile-abbigliamento: sono state incluse le imprese del comparto laniero, cotoniero, maglieria e attività di perfezionamento tessile (codici Istat 431, 432, 436, 437), per quanto riguarda il settore tessile, e delle confezioni in serie (codice Istat 453) per il settore dell'abbigliamento, includendo ovviamente imprese con produzioni di tipo integrato.

Tali comparti infatti costituiscono sia in termini quantitativi (occupazione, valore aggiunto ecc.) che per la loro centralità di posizione all'interno della filiera (in termini di mutamento delle caratteristiche competitive e della struttura dell'industria), un insieme di attività connotate da un elevato grado di rapporti interni, che divengono cruciali ai fini dell'analisi delle problematiche del settore.

Come risulta dall'Anagrafe delle imprese Ires, in termini di occupazione, i comparti considerati rappresentano complessivamente l'84% del Ta (il 78% includendo anche le calzature); nell'ambito del settore tessile, il comparto laniero rappresenta una quota occupazionale del 49,3%, il cotoniero il 12,3%, la maglieria il 13,4% ed il perfezionamento tessile il 6,9%. Nell'abbigliamento, le confezioni in serie coprono il 90,8% degli addetti totali (il 70% includendo le calzature).

Secondo il censimento dell'industria, che include le unità locali con meno di 10 addetti, le quote occupazionali raggiunte da questi comparti non si discostano di molto dai valori precedenti. L'articolazione territoriale del Ta nella regione si caratterizza, oltre che per la rilevanza del polo biellese-valsesiano nel comparto laniero, per la significativa presenza di imprese del

settore nelle province di Torino, con una specializzazione soprattutto nelle confezioni, ma anche nelle altre produzioni tessili, di Novara, prevalentemente nelle confezioni e nel cotoniero e di Cuneo con una specializzazione soprattutto nella confezione in serie.

La tabella 3.1., che rappresenta la distribuzione occupazionale del Ta piemontese secondo l'Anagrafe imprese Ires nel 1986, su base settoriale (i settori di interesse per l'indagine) e territoriale (su scala provinciale) ha fornito la base di individuazione del campione.

Tabella 3.1. Distribuzione territoriale dei principali comparti del Ta in base all'occupazione in percentuale del totale regionale (anno 1986)

Province	Comparti	Classe addetti							Totale
		10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	> 999	
Torino	Laniero	0,07	0,05	0,72	1,19	1,12	0,00	0,00	3,15
	Cotoniero	0,41	0,99	1,19	0,48	1,71	0,00	0,00	4,77
	Maglieria	0,13	0,15	0,55	0,21	0,37	1,81	0,00	3,21
	Perfezionam.	0,23	0,31	0,28	0,25	0,00	0,00	0,00	1,07
	Confezioni	0,60	0,78	0,58	0,93	2,03	0,00	5,58	10,51
Vercelli	Laniero	3,42	7,71	6,81	7,90	9,29	2,06	0,00	37,19
	Cotoniero	0,20	0,73	0,22	0,40	0,00	0,00	0,00	1,56
	Maglieria	0,39	0,88	0,90	0,53	1,44	1,21	0,00	5,35
	Perfezionam.	0,46	1,07	1,63	0,75	0,00	0,00	0,00	3,90
	Confezioni	0,16	0,70	0,50	0,21	0,37	0,00	0,00	1,94
Novara	Laniero	0,00	0,07	0,15	0,00	0,00	0,00	1,67	1,89
	Cotoniero	0,27	0,77	0,67	0,40	1,70	0,00	0,00	3,80
	Maglieria	0,35	0,86	0,65	0,41	0,00	0,00	0,00	2,27
	Perfezionam.	0,02	0,09	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,44
	Confezioni	0,92	1,41	0,70	0,65	1,20	0,00	0,00	4,89
Cuneo	Laniero	0,00	0,05	0,10	0,22	0,00	0,00	0,00	0,37
	Cotoniero	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
	Maglieria	0,05	0,17	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37
	Perfezionam.	0,00	0,07	0,00	0,19	0,00	0,00	0,00	0,26
	Confezioni	0,34	0,56	0,68	2,96	2,74	1,32	0,00	8,62
Asti	Cotoniero	0,02	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
	Maglieria	0,07	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18
	Perfezionam.	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00	0,00	0,00	0,21
	Confezioni	0,06	0,10	0,24	0,23	0,00	1,16	0,00	1,79
Alessandria	Laniero	0,02	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
	Cotoniero	0,02	0,12	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,34
	Maglieria	0,03	0,07	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24
	Perfezionam.	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
	Confezioni	0,10	0,32	0,00	0,48	0,43	0,00	0,00	1,34
Regione	Laniero	3,50	7,98	7,78	9,30	10,41	2,06	1,67	42,70
	Cotoniero	0,93	2,66	2,20	1,48	3,41	0,00	0,00	10,67
	Maglieria	1,02	2,12	2,48	1,15	1,82	3,02	0,00	11,61
	Perfezionam.	0,73	1,57	2,24	1,40	0,00	0,00	0,00	5,94
	Confezioni	2,19	3,88	2,72	5,47	6,77	2,48	5,58	29,08

Fonte: Anagrafe imprese Ires

L'individuazione puntuale delle imprese è stata effettuata sulla base di un confronto condotto su diverse fonti esistenti. Sono state utilizzate essenzialmente le seguenti:

- le graduatorie Mediobanca (1988);
- le imprese che hanno partecipato all'indagine della Camera di Commercio sulle principali società piemontesi (1988);
- le principali imprese individuate nelle indagini settoriali di Databank (1988-89);
- l'Anagrafe delle imprese Ires (1985-87).

Per alcune imprese più rappresentative, inoltre, l'analisi è stata approfondita con la rilevazione di informazioni di tipo qualitativo.

Delle 94 interviste effettuate ad imprese, 88 sono state giudicate pertinenti e attendibili. La distribuzione delle imprese interessate emerge dalla tabella 3.2., dalla quale si evince che il campione copre il 9,5% delle imprese oggetto di indagine, ma oltre 1/3 dell'universo in termini occupazionali.

Com'è naturale, nel campione sono sovrarappresentate le classi dimensionali superiori, in ragione della maggior significatività delle informazioni relative a caratteristiche strutturali e ai comportamenti delle imprese maggiori. Sotto il profilo dell'orientamento operativo lo svolgimento concreto dell'indagine ha condotto ad una sovrarappresentazione del comparto cotoniero, a scapito del comparto del perfezionamento tessile, ed in parte del comparto delle confezioni.

Queste differenti quote di rappresentazione possono essere corrette con opportuni coefficienti di ponderazione. Data la ristrettezza delle dimensioni del campione questa operazione presenta però elevati margini di rischio statistico: di conseguenza si è preferito utilizzare, nel rapporto che segue, le elaborazioni non ponderate; sono state peraltro elaborate anche le tavole estese all'universo di riferimento, e se ne è tenuto opportunamente conto nella valutazione dei risultati emersi.

3.2. Uno sguardo d'insieme

L'immagine strutturale che emerge da una disamina dei dati "anagrafici" delle imprese studiate è quella di un settore assai consolidato nelle sue articolazioni costitutive: le aziende sono quasi tutte (82%) società di capitali, e in maggioranza (68%) sono società per azioni (tab. 3.3.).

Nelle fasce dimensionali minori sono rappresentate anche altre forme societarie (Snc, Sas, ecc.), ma oltre i 100 addetti quasi tutte le imprese intervistate sono società per azioni. Benché in molti casi, probabilmente, il capitale sociale sia detenuto in quota quasi totale da componenti di un nucleo familiare, le formule societarie prevalenti dimostrano una netta ten-

Tabella 3.2. Struttura del campione

Province	Comparti	Unità produttive					Totale	Addetti					Totale
		Classe di addetti						Classe di addetti					
		20-49	50-99	100-199	200-499	500-...		20-49	50-99	100-199	200-499	500-...	
Torino	Laniero	0	1	0	0	0	1	0	62	0	0	0	62
	Cotoniero	0	2	4	2	0	8	0	148	659	674	0	1.481
	Perfezion.	0	1	0	0	0	1	0	93	0	0	0	93
	Maglieria	0	0	0	2	1	3	0	0	0	724	590	1.314
	Confezioni	0	0	1	1	1	3	0	0	124	384	4.344	4.852
Vercelli	Laniero	10	9	12	8	2	41	263	668	1.644	2.571	1.619	6.765
	Cotoniero	4	0	0	1	0	5	115	0	0	251	0	366
	Perfezion.	2	1	1	0	0	4	55	71	93	0	0	219
	Maglieria	1	0	1	0	1	3	66	0	116	0	869	1.051
	Confezioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novara	Laniero	0	1	0	0	0	1	0	93	0	0	0	93
	Cotoniero	2	1	0	1	0	4	52	50	0	419	0	521
	Perfezion.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	364	0	364
	Maglieria	2	1	1	0	0	4	60	86	124	0	0	270
	Confezioni	1	1	2	1	0	5	15	91	389	460	0	955
Cuneo	Laniero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cotoniero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Perfezion.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Maglieria	0	0	1	0	0	1	0	0	134	0	0	134
	Confezioni	0	0	0	3	0	3	0	0	0	973	0	973
Piemonte	Laniero	10	11	12	8	2	43	263	823	1.644	2.571	1.619	6.920
	Cotoniero	6	3	4	4	0	17	167	198	659	1.344	0	2.368
	Perfezion.	2	2	1	1	0	6	55	164	93	364	0	676
	Maglieria	3	1	3	2	2	11	126	86	374	724	1.459	2.769
	Confezioni	1	1	3	5	1	11	15	91	513	1817	4.344	6.780
Totale	22	18	23	20	5	88	626	1.362	3.283	6.820	7.422	19.513	
% su Universo													
Piemonte	Laniero	3,27	16,67	30,00	40,00	66,67	9,89	3,84	17,86	29,36	41,02	72,08	27,06
	Cotoniero	6,74	15,00	57,14	57,14	—	13,82	7,58	14,15	73,88	65,53	—	36,19
	Perfezion.	3,33	10,53	14,29	—	—	6,98	3,97	12,16	11,02	—	—	18,89
	Maglieria	3,61	4,76	50,00	66,67	66,67	9,48	6,78	5,76	53,97	66,24	80,34	39,81
	Confezioni	0,86	7,14	15,79	38,46	25,00	6,63	0,60	8,21	18,92	47,59	89,46	45,18
Totale	3,36	12,86	29,11	46,51	50,00	9,50	4,23	13,67	30,57	51,55	83,22	33,84	

Tabella 3.3. Forma giuridica

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Spa	58,6	92,9	50,0	72,7	50,0	63,6	81,8	68,2
Srl	17,2	0,0	33,3	18,2	33,3	9,1	0,0	13,6
Altra società	24,1	7,1	16,7	9,1	16,7	27,3	18,2	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Spa	37,5	95,0	89,5	100,0	93,7	60,4	60,0	100,0	68,2
Srl	27,5	0,0	5,3	0,0	6,2	18,9	6,7	0,0	13,6
Altra società	35,0	5,0	5,3	0,0	0,0	20,8	33,3	0,0	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	20	19	9	16	53	15	4	88

Tabella 3.4. Data di costituzione

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Prima del 1960	34,5	64,3	16,7	45,5	16,7	36,4	54,5	40,9
1960 - 1969	31,0	7,1	33,3	18,2	16,7	18,2	36,4	23,9
1970 - 1979	27,6	14,3	16,7	18,2	33,3	36,4	9,1	22,7
Dopo il 1979	6,9	14,3	33,3	18,2	33,3	9,1	0,0	12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	10	87

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Prima del 1960	22,5	65,0	42,1	66,7	56,2	39,6	26,7	50,0	40,9
1960 - 1969	30,0	5,0	36,8	11,1	12,5	24,5	33,3	25,0	23,9
1970 - 1979	37,5	15,0	5,3	11,1	12,5	24,5	26,7	25,0	22,7
Dopo il 1979	10,0	15,0	15,8	11,1	18,8	11,3	13,3	0,0	12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	19	19	9	16	53	14	4	87

denza alla formalizzazione delle strutture aziendali, con lo sganciamento giuridico dal patrimonio personale o familiare dell'imprenditore.

Un convergente indicatore di stabilizzazione strutturale è offerto dal dato relativo all'anno di costituzione effettiva delle imprese (al di là di eventuali revisioni giuridico/formali): il 41% delle aziende risulta entrato in attività prima del 1960, e il 65% prima del 1970. Solo il 35% delle imprese ha dunque meno di 20 anni, e il 12% è nato negli anni '80 (tab. 3.4.). Poiché l'andamento produttivo del settore non appare così negativo, i livelli non elevati di natalità riscontrati stanno probabilmente ad indicare un quadro operativo e competitivo nel quale l'esperienza accumulata fa aggio sulla innovatività delle iniziative imprenditoriali.

Ciò contrasta un poco con l'immagine di incessante rinnovamento connesso al settore moda; ma il fatto ci introduce nella prima peculiarità del Ta piemontese rispetto al noto modello del "made in Italy": per la prevalenza delle fasi operative intermedie (la filatura e tessitura piuttosto che i prodotti finiti) o di aziende di confezioni che lavorano su scale di massa (anche se ad un livello qualitativo spesso apprezzabile) il Ta piemontese è forse meno esposto di altre realtà operative del settore ai rischi e alle opportunità di un mercato dominato da violente oscillazioni costituendo in qualche modo la "stabile retrovia" della compagine tessile italiana.

Vi è da rilevare comunque che la struttura del campione, intenzionalmente più sbilanciata a favore delle imprese maggiori, probabilmente vede sottorappresentata l'area in cui si è maggiormente manifestata la dinamica di nuove iniziative imprenditoriali, così come risulta nel paragrafo 2.2.

Queste osservazioni trovano conferma nella verifica dei legami di tipo societario che interessano le imprese intervistate (tab. 3.5.): quasi la metà (per l'esattezza, il 45%) di esse è legata ad altre società, o perché controllata da altre imprese nazionali (25%) o perché controlla a sua volta altre imprese (19%), o vi detiene almeno partecipazioni di minoranza. La frequenza di interrelazioni societarie in una realtà produttiva caratterizzata da una prevalenza delle dimensioni minori d'impresa è un dato non scontato, che merita considerazione: deve probabilmente essere letto come un'evoluzione strutturale del comparto verso il modello della "rete di imprese", cioè della progressiva instaurazione di collegamenti operativi e finanziari tra entità imprenditoriali anche relativamente piccole, allo scopo di acquisire dimensioni strategiche adeguate alle nuove sfide competitive (controllo dei mercati, ricerca e innovazione, immagine, ecc.).

Ma qual è la configurazione operativa che prevale nelle aziende rilevate? Sembra emergere una caratterizzazione generalmente assai netta (tab. 3.6.): le imprese sono generalmente indirizzate ad una sola fase di lavorazione, o al massimo vedono la compresenza di due fasi di produzione. L'impresa

Tabella 3.5. Eventuali collegamenti societari

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
L'impresa:								
non ha collegam. societari	50,0	35,7	50,0	60,0	66,7	63,6	72,7	54,7
controlla una o più altre imp.	17,9	21,4	16,7	20,0	16,7	18,2	18,2	18,6
detiene partecip. di minoranza	14,3	28,6	0,0	10,0	0,0	0,0	18,2	12,8
è controllata da imp. italiana	25,0	35,7	50,0	20,0	16,7	18,2	9,1	24,4
è controllata da imp. estera	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	28	14	6	10	6	11	11	86

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
L'impresa:									
non ha collegam. societari	66,7	50,0	57,9	0,0	56,2	48,1	71,4	75,0	54,7
controlla una o più altre imp.	2,6	10,0	36,8	75,0	25,0	19,2	7,1	25,0	18,6
detiene partecip. di minoranza	7,7	10,0	21,1	25,0	12,5	13,5	7,1	25,0	12,8
è controllata da imp. italiana	28,2	30,0	5,3	37,5	25,0	26,9	21,4	0,0	24,4
è controllata da imp. estera	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	39	20	19	8	16	52	14	4	86

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.6. Attività nelle quali l'impresa è impegnata

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Pettinatura e preparaz. fibre	25,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,4
Filatura pettinata della lana	51,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	17,3
Filatura cardata della lana	12,8	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7
Filatura cotoniera	2,2	0,0	100,0	8,0	3,0	0,0	0,0	8,8
Tessitura laniera	3,4	72,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,6
Tessitura cotoniera	0,0	0,0	0,0	47,3	8,3	0,0	0,0	6,5
Tessitura di altre fibre naturali	0,0	3,9	0,0	5,5	0,0	0,0	0,0	1,3
Tess. altre fibre artif./sint.	0,0	12,9	0,0	23,2	0,0	0,0	0,0	4,9
Finissaggio e tintoria	5,0	2,5	0,0	6,2	88,2	0,0	0,0	8,8
Maglieria esterna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,9	0,0	6,4
Maglieria interna e corsetteria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,5	3,6	6,0
Calze e collant	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,6	1,1
Confezioni di abbigliamento	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	4,5	87,7	11,9
Altre attività	0,0	0,0	0,0	9,8	0,5	0,0	0,0	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Pettinatura e preparaz. fibre	11,9	2,5	7,9	7,2	0,0	12,1	6,7	0,0	8,4
Filatura pettinata della lana	15,6	32,2	5,3	17,2	0,0	28,8	0,0	0,0	17,3
Filatura cardata della lana	5,0	3,5	6,8	1,3	0,0	7,8	0,0	0,0	4,7
Filatura cotoniera	8,5	7,5	9,5	11,1	13,8	8,8	5,7	0,0	8,8
Tessitura laniera	9,2	13,5	19,2	11,9	0,0	20,9	0,0	0,0	12,6
Tessitura cotoniera	7,1	6,7	8,1	0,0	16,8	0,0	20,1	0,0	6,5
Tessitura di altre fibre natur.	2,3	0,1	1,1	0,0	3,8	0,6	1,3	0,0	1,3
Tess. altre fibre artif./sint.	7,5	6,4	0,3	0,0	19,6	1,9	1,5	0,0	4,9
Finissaggio e tintoria	10,4	7,2	8,5	6,1	8,1	10,9	4,5	0,0	8,8
Maglieria esterna	7,2	5,0	5,3	7,8	9,4	4,0	13,3	0,0	6,4
Maglieria interna e corsetteria	5,2	5,0	7,4	8,9	6,2	1,7	13,3	35,0	6,0
Calze e collant	0,0	0,0	0,0	10,6	5,9	0,0	0,0	0,0	1,1
Confezioni di abbigliamento	7,5	10,0	20,5	17,9	15,9	0,7	33,3	65,0	11,9
Altre attività	2,5	0,4	0,2	0,0	0,5	1,9	0,2	0,0	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	20	19	9	16	53	15	4	88

tessile a ciclo verticale, che gestiva in proprio l'intero svolgimento della trasformazione dalla materia prima al prodotto finale, costituisce un modello organizzativo sostanzialmente abbandonato. Inoltre, con lo sviluppo generalizzato delle confezioni di serie il prodotto tessile (filati e tessuti) che in passato si rivolgeva in parte al consumatore finale, ora vede accentuarsi la sua caratteristica di prodotto intermedio, acquistato quasi completamente da utilizzatori industriali (confezionisti, maglierie).

Gli orientamenti operativi dichiarati dalle imprese intervistate riflettono la dislocazione effettiva delle principali specializzazioni sul territorio regionale, con una prevalenza netta nel settore laniero nella provincia di Vercelli (Biellese e Valsesia), un indirizzo prevalentemente cotoniero della provincia di Torino (realtà di Chieri e Val di Lanzo), un'ampia diffusione di imprese di abbigliamento nel Novarese e in alcune zone della provincia di Cuneo.

La dinamica evolutiva del settore nel periodo precedente la rilevazione (1986-88) risulta essere proceduta a ritmi complessivamente soddisfacenti, se si considera che proprio in quel tratto di tempo si era verificata una brusca svalutazione del dollaro, creando non poche apprensioni sul fronte dell'export (tab. 3.7a.).

Nell'insieme l'occupazione si mantiene nel biennio sostanzialmente stabile, o in leggerissimo recupero, dopo una fase durata per tutta la prima metà degli anni '80 in cui si erano riscontrate continue riduzioni di personale, che avevano interessato pressoché ogni comparto ed ogni area di insediamento (tab. 3.7b.).

Si distingue per il positivo andamento in termini occupazionali di fatturato e di produttività il comparto laniero, mentre permane una situazione di debolezza nei comparti a minor specializzazione regionale e cioè nel cotoniero e nella maglieria, che già si erano contraddistinti per l'andamento occupazionale particolarmente negativo nel corso della prima metà degli anni '80.

Seppure in un quadro di rallentamento dell'attività il comparto della maglieria, tuttavia, registra un significativo aumento delle performance in termini di produttività, indicando l'esistenza di processi di razionalizzazione in atto, mentre il cotoniero presenta un andamento debole anche sotto questo profilo.

Il carattere spiccatamente manifatturiero delle imprese del settore è ravvisabile nella consistente presenza di mansioni operaie, che rappresentano il 75% dell'occupazione complessiva, mentre impiegati e tecnici ne rappresentano soltanto il 23% circa, ed i dirigenti il 2%.

L'osservazione dell'articolazione occupazionale per funzioni rinforza ulteriormente questa caratteristica (tab. 3.7c.): si osserva infatti che ben l'85% circa degli addetti svolgono funzioni di produzione, il 9% risulta impe-

gnato nei servizi generali e soltanto il 6% circa in attività di marketing e commercializzazione. È ben vero che le imprese manifestano una crescente attenzione verso quest'ultima cruciale funzione e lo dimostra l'aumento costante della quota di addetti relativi, tuttavia l'impegno su questo piano in termini di risorse umane impegnate appare ancora limitato rispetto all'importanza che esso assume nel contesto competitivo che si sta delineando.

Dal canto suo, il fatturato si espande, nel biennio, di circa il 20%, calcolando con valori correnti. Poiché le dinamiche dei prezzi all'ingrosso fanno registrare nel biennio un'inflazione annua collocabile intorno al 5%, si può valutare che il volume della produzione si sia espanso nel periodo ad un tasso medio annuo di circa il 5%. L'evoluzione recente del Ta piemontese si è dunque mossa in modo sostanzialmente allineato con la dinamica produttiva e occupazionale dell'intera industria manifatturiera regionale.

Come è stato precisato nel paragrafo 3.1. il campione vede sovrarappresentate al suo interno le imprese di maggiore dimensione, per garantire una migliore rappresentatività del settore nel suo complesso caratterizzato da una forte frammentazione.

Questa scelta si riflette talvolta in un'accentuazione nei risultati di quelle caratteristiche che più sono riferibili alle imprese maggiori.

In generale ciò non pone problemi ed anzi mette in risalto le tendenze prevalenti nel settore, ciononostante si è ritenuto opportuno effettuare una stima più puntuale delle principali variabili esaminate che delineano i dati di strutture dell'universo di riferimento, attraverso opportuni indici di ponderazione.

Secondo queste stime il settore appare caratterizzato in misura sensibilmente più elevata, rispetto a quanto risulti dal campione, da una situazione di frammentazione produttiva con una maggior presenza di imprese organizzate secondo forme giuridiche semplici (48%), mentre si riduce sensibilmente la percentuale delle imprese organizzate secondo la forma delle società di capitali (52%).

I collegamenti societari fra le imprese del settore appaiono inoltre piuttosto ridimensionati; con una percentuale pari al 72% circa di imprese che non hanno alcun collegamento di questo tipo con altre imprese.

Così anche la struttura per età sembra subire alcune modificazioni con l'acquisizione di un peso maggiore delle imprese nate nel corso degli anni '70, il cui numero nel campione risultava piuttosto ridimensionato.

Tabella 3. 7a. Dinamica del settore

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Addetti:								
1986	4.565	2.475	907	1.324	614	2.676	6.611	19.172
1988	4.639	2.631	939	1.241	651	2.510	6.830	19.441
Fatturato (md. lire)								
1986	647,0	348,1	81,2	152,6	69,4	360,5	863,8	2.522,6
1988	802,7	486,5	88,1	148,1	84,0	411,4	998,53	3.019,3
Fattur. per addetto (mn. L)								
1986	141,7	140,6	89,5	115,3	113,0	134,7	130,7	131,6
1988	173,0	184,9	93,8	119,3	129,0	163,9	146,2	155,3
% impr. fatt/add								
< 100 mn	41,4	7,1	66,7	27,3	66,7	36,4	36,4	36,4
100-150 mn	20,7	35,7	33,3	54,5	16,7	27,3	36,4	30,7
> 150 mn	37,9	57,1	0,0	18,2	16,7	36,4	27,3	33,0
Variaz. % addetti								
Valore medio	1,6	6,3	3,5	-6,3	6,0	-6,2	3,3	1,4
% imprese a variaz.:								
negativa	65,5	50,0	66,7	90,9	33,3	63,6	54,5	62,5
0 - 10 %	17,2	21,4	16,7	9,1	33,3	18,2	45,5	21,6
> 10 %	17,2	28,6	16,7	0,0	33,3	18,2	0,0	15,9
Variaz. % fatturato								
Valore medio	24,1	39,8	8,5	-2,9	21,0	14,1	15,6	19,7
% imprese a variaz.:								
< 10 %	42,9	0,0	60,0	62,5	20,0	36,4	40,0	35,6
10 - 40 %	33,3	61,5	20,0	37,5	40,0	36,4	50,0	41,1
> 40 %	23,8	38,5	20,0	0,0	40,0	27,3	10,0	23,3
Variaz. % fatt. per add.								
Valore medio	22,1	31,5	4,8	3,5	14,2	21,7	11,9	18,0
% imprese a variaz.:								
< 10 %	40,9	0,0	50,0	44,4	33,3	30,0	44,4	33,3
10 - 30 %	36,4	61,5	33,3	55,6	66,7	20,0	33,3	42,7
> 30 %	22,7	38,5	16,7	0,0	0,0	50,0	22,2	24,0
(Numero di imprese)	28	14	5	10	5	11	10	83

Tabella 3. 7a. (segue)

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Addetti:									
1986	2.071	2.388	5.613	9.100	7.445	8.528	2.098	1.101	19.172
1988	1.991	2.504	5.540	9.406	7.564	8.770	2.069	1.038	19.441
Fatturato (md. lire)									
1986	243,4	312,1	806,8	1.160,3	874,3	1.153,3	288,6	206,3	2522,6
1988	270,9	384,3	861,4	1.502,7	1.014,0	1.494,9	352,7	157,7	3019,3
Fattur. per addetto (mn. L)									
1986	117,5	130,7	143,7	127,5	117,4	135,2	137,6	187,4	131,6
1988	136,1	153,5	155,5	159,8	134,1	170,5	170,5	151,9	155,3
% impr. Fatt/add									
< 100 mn	50,0	40,0	15,8	11,1	43,7	32,1	46,7	25,0	36,4
100-150 mn	27,5	30,0	42,1	22,2	37,5	32,1	13,3	50,0	30,7
> 150 mn	22,5	30,0	42,1	66,7	18,8	35,8	40,0	25,0	33,0
Variaz. % addetti									
Valore medio	-3,9	4,9	-1,3	3,4	1,6	2,8	-1,4	-5,7	1,4
% imprese a variaz.:									
negativa	70,0	60,0	57,9	44,4	68,7	60,4	60,0	75,0	62,5
0 - 10 %	20,0	20,0	26,3	22,2	25,0	18,9	26,7	25,0	21,6
> 10 %	10,0	20,0	15,8	33,3	6,2	20,8	13,3	0,0	15,9
Variaz. % fatturato									
Valore medio	11,3	23,1	6,8	29,5	16,0	29,6	22,2	-23,6	19,7
% imprese a variaz.:									
< 10 %	38,7	42,1	33,3	12,5	50,0	31,8	27,3	50,0	35,6
10 - 40 %	41,9	36,8	46,7	37,5	35,7	38,6	54,5	50,0	41,1
> 40 %	19,4	21,1	20,0	50,0	14,3	29,5	18,2	0,0	23,3
Variaz. % fatt. per add.									
Valore medio	15,8	17,4	8,2	25,3	14,2	26,0	23,9	-18,9	18,0
% imprese a variaz.:									
< 10 %	33,3	47,1	31,3	11,1	43,7	30,4	20,0	66,7	33,3
10 - 30 %	42,4	41,2	50,0	33,3	37,5	41,3	60,0	33,3	42,7
> 30 %	24,2	11,8	18,8	55,6	18,8	28,3	20,0	0,0	24,0
(Numero di imprese)	37	18	19	9	15	50	14	4	83

Tabella 3. 7b. Andamento degli addetti

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
1986:								
Dirigenti	37	51	5	15	8	34	191	341
Impiegati	640	564	96	232	139	638	2.109	4.418
Operai	3.888	1.860	821	1.077	491	2.004	4.323	14.464
Totale addetti	4.565	2.475	922	1.324	638	2.676	6.623	19.223
1988:								
Dirigenti	53	59	4	17	11	32	217	393
Impiegati	673	566	103	233	138	632	2.198	4.543
Operai	3.913	2.006	845	991	526	1.846	4.431	14.558
Totale addetti	4.639	2.631	952	1.241	675	2.510	6.846	19.494
Variazione %:								
Dirigenti	43,2	15,7	-20,0	13,3	37,5	-5,9	13,6	15,2
Impiegati e tecnici	5,2	0,4	7,3	0,4	-0,7	-0,9	4,2	2,8
Operai	0,6	7,8	2,9	-8,0	7,1	-7,9	2,5	0,6
Totale addetti	1,6	6,3	3,3	-6,3	5,8	-6,2	3,4	1,4
Incidenza % 1986:								
Dirigenti	0,8	2,1	0,5	1,1	1,3	1,3	2,9	1,8
Impiegati e tecnici	14,0	22,8	10,4	17,5	21,8	23,8	31,8	23,0
Operai	85,2	75,2	89,0	81,3	77,0	74,9	65,3	75,2
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Incidenza % 1988:								
Dirigenti	1,1	2,2	0,4	1,4	1,6	1,3	3,2	2,0
Impiegati e tecnici	14,5	21,5	10,8	18,8	20,4	25,2	32,1	23,3
Operai	84,4	76,2	88,8	79,9	77,9	73,5	64,7	74,7
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:								
Dirigenti	0,3	0,2	-0,1	0,2	0,4	0,0	0,3	0,2
Impiegati e tecnici	0,5	-1,3	0,4	1,3	-1,3	1,3	0,3	0,3
Operai	-0,8	1,1	-0,3	-1,5	1,0	-1,3	-0,5	-0,6
Totale addetti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabella 3.7b. (segue)

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
1986:									
Dirigenti	20	33	71	217	196	99	33	13	341
Impiegati	398	469	1.079	2.472	2.190	1.488	520	220	4.418
Operai	1.704	1.886	4.463	6.411	5.059	6.980	1.557	868	14.464
Totale addetti	2.122	2.388	5.613	9.100	7.445	8.567	2.110	1.101	19.223
1988:									
Dirigenti	20	44	79	250	222	128	31	12	393
Impiegati	390	508	1.109	2.536	2.248	1.553	523	219	4.543
Operai	1.634	1.952	4.352	6.620	5.094	7.126	1.531	807	14.558
Totale addetti	2.044	2.504	5.540	9.406	7.564	8.807	2.085	1.038	19.494
Variazione %:									
Dirigenti	0,0	33,3	11,3	15,2	13,3	29,3	-6,1	-7,7	15,2
Impiegati e tecnici	-2,0	8,3	2,8	2,6	2,6	4,4	0,6	-0,5	2,8
Operai	-4,1	3,5	-2,5	3,3	0,7	2,1	-1,7	-7,0	0,6
Totale addetti	-3,7	4,9	-1,3	3,4	1,6	2,8	-1,2	-5,7	1,4
Incidenza % 1986:									
Dirigenti	0,9	1,4	1,3	2,4	2,6	1,2	1,6	1,2	1,8
Impiegati e tecnici	18,8	19,6	19,2	27,2	29,4	17,4	24,6	20,0	23,0
Operai	80,3	79,0	79,5	70,5	68,0	81,5	73,8	78,8	75,2
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Incidenza % 1988:									
Dirigenti	1,0	1,8	1,4	2,7	2,9	1,5	1,5	1,2	2,0
Impiegati e tecnici	19,1	20,3	20,0	27,0	29,7	17,6	25,1	21,1	23,3
Operai	79,9	78,0	78,6	70,4	67,3	80,9	73,4	77,7	74,7
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:									
Dirigenti	0,0	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	-0,1	-0,0	0,2
Impiegati e tecnici	0,3	0,6	0,8	-0,2	0,3	0,3	0,4	1,1	0,3
Operai	-0,4	-1,0	-1,0	-0,1	-0,6	-0,6	-0,4	-1,1	-0,6
Totale addetti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabella 3.7c. Distribuzione % degli addetti

	Comparto operativo							Tot.
	Lana - filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Distrib. % addetti, 1986:								
Produzione	87,4	84,9	91,8	85,9	84,2	78,2	81,4	84,9
Marketing e commercializz.	5,0	5,7	4,6	4,6	3,2	10,3	6,8	5,8
Servizi generali	7,6	9,4	3,6	9,5	12,7	11,5	11,8	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Distrib. % addetti, 1988:								
Produzione	87,3	85,2	91,8	85,2	85,0	77,8	81,2	84,8
Marketing e commercializz.	5,1	5,9	4,6	5,0	3,2	12,5	6,5	6,2
Servizi generali	7,6	8,9	3,6	9,8	11,8	9,7	12,4	9,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:								
Produzione	-0,1	0,4	0,0	-0,6	0,8	-0,4	-0,2	-0,0
Marketing e commercializz.	0,1	0,1	0,0	0,4	0,0	2,2	-0,4	0,3
Servizi generali	0,0	-0,5	0,0	0,2	-0,8	-1,8	0,5	-0,3
(Numero di imprese)	27	14	5	8	6	10	11	81

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Distrib. % addetti, 1986:									
Produzione	89,2	81,3	82,1	79,2	78,2	86,6	88,7	72,5	84,9
Marketing e commercializz.	3,8	7,8	7,4	7,4	8,2	5,4	2,8	13,0	5,8
Servizi generali	7,1	10,9	10,5	13,4	13,5	8,0	8,5	14,5	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Distrib. % addetti, 1988:									
Produzione	88,5	81,4	82,6	80,2	78,1	86,3	89,2	73,7	84,8
Marketing e commercializz.	4,6	7,8	7,3	7,5	8,5	6,0	2,8	12,0	6,2
Servizi generali	6,9	10,8	10,1	12,3	13,5	7,7	7,9	14,3	9,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:									
Produzione	-0,6	0,1	0,5	1,0	-0,2	-0,3	0,5	1,3	-0,0
Marketing e commercializz.	0,8	-0,1	-0,2	0,1	0,2	0,5	0,0	-1,0	0,3
Servizi generali	-0,1	-0,1	-0,4	-1,1	-0,1	-0,3	-0,5	-0,2	-0,3
(Numero di imprese)	37	17	19	8	13	51	13	4	81

3.3. Il rapporto con il mercato

Il posizionamento di mercato esplicitato dalle imprese intervistate (secondo un principio di autovalutazione) colloca il 62% delle attività realizzate dall'impresa "media" nelle fasce superiori (alta e medio-alta); solo il 10% delle produzioni è collocato nelle fasce inferiori (bassa e medio-bassa) (tab. 3.8.). La corrispondenza di queste valutazioni alle produzioni effettivamente offerte è tutta da verificare. È però certo che l'industria tessile di una regione avanzata come il Piemonte ha concrete probabilità di sopravvivenza se sposta la sua gamma produttiva su articoli di elevata qualità, meno direttamente minacciati dalla concorrenza proveniente dalle aree a basso costo della manodopera; in quest'ottica, l'autocollocazione delle imprese in fasce di mercato medio-alte o alte è un indicatore significativo della percezione, da parte degli operatori, del tipo di contesto competitivo nel quale si trovano ad operare e delle sfide che esso comporta. Vedremo più avanti l'adequatezza delle risorse strutturali che vengono impegnate in questo gioco concorrenziale.

Per ora, ci si può limitare ad osservare che il giudizio di autoposizionamento individua condizioni più favorevoli nei comparti laniero e di confezioni, e territorialmente nella provincia di Vercelli. Poiché notoriamente alcune delle più prestigiose produzioni tessili regionali presentano un'analoga distribuzione, possiamo ritenere complessivamente attendibile l'auto-classificazione operata dalle imprese rispondenti.

Peraltro i dati presentati nel paragrafo 2.3., relativi al commercio estero piemontese, evidenziano una collocazione dell'export regionale su livelli di prezzo più elevati rispetto alla media del settore a scala nazionale, costituendo quindi un indicatore convergente e dunque una conferma del giudizio qui espresso dalle imprese.

Per quanto concerne le tipologie di rapporto con il mercato finale, i comparti della filatura e tessitura laniera e della filatura cotoniera, oltre che del perfezionamento tessile, effettuano la quasi totalità della loro produzione su commessa di altre imprese del settore; solo nella filatura laniera una percentuale attorno al 10% viene prodotta per il magazzino, al di fuori di un contestuale e preciso rapporto di committenza, probabilmente per il carattere di maggior fungibilità del filato rispetto alla gamma dei possibili impieghi successivi presso le imprese utilizzatrici (tab. 3.9.).

Nel caso della tessitura cotoniera si osserva invece un deciso aumento della quota di produzione destinata al magazzino insieme ad una più ampia tendenza a ricevere commesse da parte di imprese commerciali anziché industriali; anche in questo caso ciò può dipendere dalle caratteristiche di minor differenziazione del prodotto unitamente a lotti produttivi più

Tabella 3.8. Posizionamento di mercato delle produzioni dell'impresa

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Fascia alta	20,3	48,5	16,7	9,1	16,7	6,4	24,5	21,4
Fascia medio-alta	38,4	41,5	33,3	36,4	66,7	30,0	46,4	40,2
Fascia media	26,0	10,0	33,3	39,1	0,0	63,6	22,7	28,3
Fascia medio-bassa	11,7	0,0	0,0	15,5	0,0	0,0	5,5	6,6
Fascia bassa	3,4	0,0	16,7	0,0	16,7	0,0	0,9	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	13	6	11	6	11	11	87

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Fascia alta	17,9	19,5	21,1	41,1	18,0	23,0	24,7	0,0	21,4
Fascia medio-alta	41,9	31,0	53,2	25,6	28,7	44,4	33,3	52,5	40,2
Fascia media	26,0	46,5	11,6	33,3	48,7	20,5	35,3	30,0	28,3
Fascia medio-bassa	6,4	3,0	13,7	0,0	4,7	6,4	6,7	15,0	6,6
Fascia bassa	7,7	0,0	0,5	0,0	0,0	5,7	0,0	2,5	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	39	20	19	9	15	53	15	4	87

elevati che favoriscono l'instaurarsi di rapporti di committenza da parte del sistema commerciale.

Infine nei comparti "finali" (maglieria e confezioni) la produzione avviene in larga misura su commessa di imprese commerciali (in questo caso ovviamente per la destinazione del prodotto presso il consumatore finale), anche se, soprattutto nella maglieria, il fenomeno del "prontismo" risulta particolarmente consistente, dal momento che circa il 27% della produzione viene destinata al magazzino, al di fuori di specifici rapporti di committenza.

Questo fenomeno risulta più contenuto nel caso dell'abbigliamento, dove tale quota si posiziona attorno all'11% della produzione totale. Questo risultato è sicuramente accentuato dalla particolare struttura del campione in esame e va ridimensionato su valori molto inferiori per l'universo delle imprese piemontesi, stimabili attorno al 6% del fatturato totale nella maglieria ed al 3% nelle confezioni.

In generale la produzione effettuata dall'impresa al di fuori di rapporti di committenza viene prevalentemente concepita in centri stile interni, mentre il ricorso all'esterno risulta piuttosto scarso ed in ogni caso non è mai esclusivo, ma accompagnato da un impegno determinante della struttura interna dell'impresa nella concezione del prodotto (tab. 3.9.).

Per le imprese dei comparti che invece lavorano prevalentemente in un rapporto di committenza, questo si configura talvolta come un rapporto di terzismo (nel senso che tutte le specifiche del prodotto e talvolta anche degli inputs di lavorazione sono forniti dal committente), ma in genere prevede significativi margini di autonomia creativa da parte del fornitore, che elabora in proprio il campionario o comunque non si configura come mero fornitore di capacità, ma è generalmente detentore di specifici know-how di prodotto.

La fitta rete di rapporti interindustriali presenti nel settore è ulteriormente riscontrabile nell'elevato livello di ricorso a forme di decentramento produttivo da parte di una quota consistente di imprese del campione, soprattutto, ma non solo, nelle classi dimensionali maggiori, pari al 65%, con punte nei comparti della tessitura laniera, filatura cotoniera, maglieria e di meno nelle confezioni (tab. 3.10.).

In primo luogo il decentramento sembra costituire la soluzione a situazioni di temporanea saturazione della capacità produttiva dell'azienda in concomitanza a picchi produttivi (35,2% dei casi); in secondo luogo costituisce una scelta dell'impresa di cedere ad altri le lavorazioni più semplici per concentrarsi su produzioni a maggior contenuto di valore aggiunto (28,4%), oppure, al contrario, di affidarsi a produttori specialisti in particolari fasi di lavorazione (24%); la cessione ad imprese terziste di intere linee di prodotto risulta invece prassi relativamente diffusa nei settori finali, so-

Tabella 3.9. Rapporto con la clientela

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Destinaz. della prod. % su fattur.								
Commesse di imp. industriali	81,0	93,2	100,0	44,1	95,0	20,0	18,2	65,6
Commesse di imp. commerciali	7,6	4,9	0,0	33,2	3,3	53,2	70,9	22,8
Produzione per il magazzino	11,4	1,9	0,0	22,7	1,7	26,8	10,9	11,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	10	11	87
Chi cura la progettaz. dei prodotti?								
Nella produzione su commessa								
Attualmente:								
L'impresa	46,4	76,9	16,7	45,5	50,0	66,7	60,0	53,0
Il committente	32,1	7,7	33,3	9,1	16,7	22,2	30,0	22,9
Sia l'imp. che il committente	21,4	15,4	50,0	45,5	33,3	11,1	10,0	24,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:								
L'impresa	46,4	69,2	16,7	45,5	50,0	66,7	60,0	51,8
Il committente	32,1	7,7	33,3	9,1	16,7	22,2	30,0	22,9
Sia l'imp. che il committente	21,4	23,1	50,0	45,5	33,3	11,1	10,0	25,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	28	14	6	11	6	9	10	84
Nella produz. per il magazzino								
Attualmente:								
Un centro stile interno	85,7	100,0	—	75,0	100,0	60,0	100,0	80,0
Stilisti esterni	0,0	0,0	—	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Entrambi	14,3	0,0	—	25,0	0,0	40,0	0,0	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:								
Un centro stile interno	85,7	100,0	—	75,0	100,0	60,0	100,0	80,0
Stilisti esterni	0,0	0,0	—	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Entrambi	14,3	0,0	—	25,0	0,0	40,0	0,0	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	7	1	0	4	1	5	2	20

Tabella 3.9. (segue)

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Destinaz. della prod. % su fattur.									
Commesse di imp. industriali	72,7	61,0	65,0	46,7	44,7	82,2	45,7	0,0	65,6
Commesse di imp. commerciali	20,6	24,3	21,1	32,8	42,5	9,7	42,1	50,0	22,8
Produzione per il magazzino	6,7	14,8	13,9	20,6	12,8	8,1	12,1	50,0	11,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	39	20	19	9	16	53	14	4	87
Chi cura la progettaz. dei prodotti?									
Nella produzione su commessa									
Attualmente:									
L'impresa	42,1	36,8	77,8	87,5	66,7	49,0	46,7	100,0	53,0
Il committente	36,8	15,8	5,6	12,5	13,3	21,6	40,0	0,0	22,9
Sia l'imp. che il committente	21,1	47,4	16,7	0,0	20,0	29,4	13,3	0,0	24,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:									
L'impresa	39,5	36,8	77,8	87,5	66,7	47,1	46,7	100,0	51,8
Il committente	36,8	15,8	5,6	12,5	13,3	21,6	40,0	0,0	22,9
Sia l'imp. che il committente	23,7	47,4	16,7	0,0	20,0	31,4	13,3	0,0	25,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	39	19	18	8	15	52	15	2	84
Nella produz. per il magazzino									
Attualmente:									
Un centro stile interno	75,0	75,0	100,0	66,7	66,7	77,8	100,0	50,0	80,0
Stilisti esterni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Entrambi	25,0	25,0	0,0	33,3	33,3	22,2	0,0	50,0	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:									
Un centro stile interno	75,0	75,0	100,0	66,7	66,7	77,8	100,0	50,0	80,0
Stilisti esterni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Entrambi	25,0	25,0	0,0	33,3	33,3	22,2	0,0	50,0	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	4	8	5	3	3	9	6	2	20

Tabella 3.10. Modalità del decentramento produttivo

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Motivazioni:								
Punte di produzione	34,5	42,9	50,0	27,3	33,3	18,2	45,5	35,2
Lavorazioni specialistiche	24,1	35,7	33,3	27,3	33,3	0,0	18,2	23,9
Costi minori su lavor. banali	20,7	42,9	50,0	18,2	0,0	63,6	9,1	28,4
Affidam. di linee di prodotto	0,0	14,3	0,0	9,1	0,0	45,5	27,3	12,5
(Numero di imprese)	15	12	5	7	3	9	8	59
Contraenti:								
Lavoro a domicilio	0,0	5,5	16,0	0,0	0,0	1,0	2,9	3,0
Imprese artigiane	61,7	39,5	68,0	48,8	33,3	55,5	64,3	54,4
Imprese industriali	38,3	55,0	16,0	51,2	66,7	43,5	32,9	42,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	15	11	5	6	3	10	7	57

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Motivazioni:									
Punte di produzione	017,5	40,0	57,9	55,6	31,3	34,0	33,3	75,0	35,2
Lavorazioni specialistiche	25,0	20,0	26,3	22,2	18,8	26,4	20,0	25,0	23,9
Costi minori su lavor. banali	27,5	25,0	31,6	33,3	31,3	28,3	26,7	25,0	28,4
Affidam. di linee di prodotto	12,5	5,0	10,5	33,3	25,0	3,8	33,3	0,0	12,5
(Numero di imprese)	24	12	16	7	10	33	12	4	59
Contraenti:									
Lavoro a domicilio	0,5	0,0	4,4	12,9	7,3	2,2	0,0	5,0	3,0
Imprese artigiane	47,0	52,9	64,6	56,4	40,9	56,1	56,3	72,5	54,4
Imprese industriali	52,5	47,1	31,1	30,7	51,8	41,7	43,7	22,5	42,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	22	12	16	7	11	32	10	4	57

Per le motivazioni, gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

prattutto nel comparto della maglieria ed in misura minore per le confezioni.

In generale tuttavia vi è da rilevare una tendenza alla diversificazione degli sbocchi, se si tiene conto che solo il 19% delle imprese destina una quota superiore al 30% del fatturato ai due principali clienti, mentre il 33% ne destina una quota inferiore al 10%; la diversificazione in questo senso risulta piuttosto elevata anche in quei comparti che sono più orientati alla produzione su commessa (e quindi con produzioni a carattere "intermedio") soprattutto nel comparto laniero, indicando una tendenza ad organizzare i rapporti fra imprese secondo schemi di ampia integrazione trasversale che per alcuni aspetti sono riconducibili a forme reticolari di strutturazione all'interno di distretti industriali (tab. 3.11.).

Per quanto riguarda la localizzazione geografica degli approvvigionamenti, mentre, come è ovvio attendersi, si evidenzia una elevata dipendenza dall'estero per le materie prime (o per i semilavorati di prima trasformazione), soprattutto nei comparti laniero e cotoniero, la provenienza degli acquisti di semilavorati è invece centrata in prevalenza sul mercato nazionale (77%), con una elevata propensione agli acquisti in Piemonte (30%), ed in particolare nella provincia di localizzazione dell'azienda, soprattutto in relazione al distretto biellese (tabb. 3.12a., 3.12b.).

Circa i canali di vendita utilizzati dalle imprese sul mercato nazionale, mentre, come si è visto, i comparti tessili tendono a destinare il loro prodotto in un ambito costituito da utilizzatori industriali, i comparti "finali", maglieria e confezioni, si rivolgono ovviamente al settore commerciale; i maglifici prevalentemente ai grossisti (37% del venduto), le confezioni prevalentemente ai dettaglianti (60%), con una quota consistente rivolta alla grande distribuzione, che attualmente si attesta sul 22% e risulta, nelle previsioni delle imprese confezioniste, un canale di vendita con prospettive di ampliamento (tabb. 3.13a., 3.13b.).

I comparti della maglieria e delle confezioni utilizzano prevalentemente sul mercato nazionale il canale costituito dai negozi senza esclusiva (90%); tuttavia, la crescente attenzione al controllo della fase distributiva si traduce in un orientamento verso forme di commercializzazione che più contraddistinguano l'offerta dell'impresa, attraverso lo strumento del franchising, o comunque in una contrazione della quota di produzione destinata a negozi senza esclusiva verso negozi con esclusiva di zona (tabb. 3.14a, 3.14b.).

Per quanto riguarda i mercati esteri prevalgono i canali di commercializzazione più indifferenziati (agente plurimandatario nel 49% dei casi), mentre, come per il mercato nazionale, in prospettiva emergono indicazioni di politiche di maggiore differenziazione/esclusività delle reti distributive.

Tabella 3.11. Distribuzione % delle imprese per quota di fatturato coperta

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Dai due maggiori clienti:								
Oltre 30%	6,9	14,3	16,7	36,4	0,0	36,4	36,4	19,3
Da 10 a 30%	55,2	78,6	66,7	18,2	16,7	9,1	36,4	44,3
Meno di 10%	34,5	7,1	16,7	36,4	83,3	45,5	27,3	33,0
Non sa specificarlo	3,4	0,0	0,0	9,1	0,0	9,1	0,0	3,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88
Da clienti nuovi:								
Oltre 10%	13,8	14,3	16,7	18,2	16,7	27,3	36,4	19,3
Meno di 10%	34,5	50,0	33,3	18,2	0,0	27,3	27,3	30,7
Nulla 27,6	28,6	16,7	54,5	66,7	27,3	18,2	31,8	
Non sa specificarlo	24,1	7,1	33,3	9,1	16,7	18,2	18,2	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Dai due maggiori clienti:									
Oltre 30%	10,0	4,8	45,5	40,0	37,5	13,2	13,3	50,0	19,3
Da 10 a 30%	32,5	61,9	45,5	60,0	18,8	54,7	33,3	50,0	44,3
Meno di 10%	50,0	33,3	9,1	0,0	43,7	28,3	46,7	0,0	33,0
Non sa specificarlo	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8	6,7	0,0	3,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88
Da clienti nuovi:									
Oltre 10%	27,5	9,5	18,2	0,0	31,3	13,2	26,7	25,0	19,3
Meno di 10%	22,5	47,6	27,3	40,0	12,5	39,6	20,0	25,0	30,7
Nulla % 32,5	28,6	36,4	20,0	37,5	26,4	40,0	50,0	31,8	
Non sa specificarlo	17,5	14,3	18,2	40,0	18,8	20,8	13,3	0,0	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Tabella 3.12a. Origine delle materie prime e dei semilavorati acquistati

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Materie prime:								
Italia	26,3	11,0	30,0	43,4	62,7	60,0	86,7	34,9
Resto Europa	31,8	16,0	16,0	13,1	31,3	15,0	3,3	21,8
Resto del mondo	41,8	73,0	54,0	43,4	6,0	25,0	10,0	43,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	19	10	5	7	4	4	3	52
Semilavorati:								
Provincia di localizz.	19,3	25,2	0,0	0,0	45,2	2,4	0,6	12,6
Resto Piemonte	18,6	1,0	0,0	13,5	8,8	45,6	20,3	17,9
Resto Italia	45,0	19,6	100,0	46,0	46,0	49,4	67,1	46,2
Resto Europa Occidentale	4,6	30,5	0,0	7,0	0,0	1,4	6,1	9,2
Resto bacino mediterraneo	0,0	0,0	0,0	13,0	0,0	0,0	1,8	2,5
Est Europeo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,1
Resto del mondo	12,5	23,6	0,0	20,5	0,0	1,1	3,6	11,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	14	11	1	10	4	9	11	60

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Materie prime:									
Italia	35,5	40,8	36,2	0,0	44,1	27,9	38,0	73,3	34,9
Resto Europa	26,6	12,5	17,0	56,7	22,7	23,2	13,4	16,7	21,8
Resto del mondo	37,9	46,7	46,8	43,3	33,2	48,9	48,6	10,0	43,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	19	12	18	3	11	33	5	3	52
Semilavorati:									
Provincia di localizz.	17,0	19,2	0,2	1,0	0,5	23,3	0,3	0,0	12,6
Resto Piemonte	18,5	23,1	15,2	5,0	20,0	11,8	30,6	20,0	17,9
Resto Italia	41,3	26,9	61,8	93,0	54,7	37,2	57,7	58,3	46,2
Resto Europa Occidentale	6,4	13,3	12,8	1,0	1,4	13,8	4,5	11,7	9,2
Resto bacino mediterraneo	1,2	6,2	1,5	0,0	10,8	0,0	0,0	6,7	2,5
Est Europeo	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	0,1
Resto del mondo	15,6	11,3	8,1	0,0	12,5	13,9	6,9	1,7	11,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	26	16	13	5	12	32	13	3	60

Tabella 3.12b. Origine materie prime e semilavorati. Variazioni previste

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Materie prime:								
Italia	10,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8
Resto Europa	-15,8	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-3,8
Resto del mondo	10,5	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	5,8
(Numero di imprese)	19	10	5	7	4	4	3	52
Semilavorati:								
Provincia di localizz.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-9,1	-1,7
Resto Piemonte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	1,7
Resto Italia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-11,1	9,1	0,0
Resto Europa Occidentale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-9,1	-1,7
Resto bacino mediterraneo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	1,7
Est Europeo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto del mondo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,0	1,7
(Numero di imprese)	14	11	1	10	4	9	11	60

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Materie prime:									
Italia	0,0	8,3	0,0	33,3	0,0	6,1	0,0	0,0	3,8
Resto Europa	0,0	8,3	-11,1	-33,3	9,1	-9,1	0,0	0,0	-3,8
Resto del mondo	5,3	0,0	11,1	0,0	9,1	6,1	0,0	0,0	5,8
(Numero di imprese)	19	12	18	3	11	33	5	3	52
Semilavorati:									
Provincia di localizz.	0,0	0,0	0,0	-20,0	-8,3	0,0	0,0	0,0	-1,7
Resto Piemonte	0,0	0,0	0,0	20,0	8,3	0,0	0,0	0,0	1,7
Resto Italia	0,0	0,0	-7,7	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto Europa Occidentale	0,0	0,0	0,0	-20,0	-8,3	0,0	0,0	0,0	-1,7
Resto bacino mediterraneo	0,0	0,0	7,7	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0	1,7
Est Europeo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto del mondo	0,0	0,0	7,7	0,0	8,3	0,0	0,0	0,0	1,7
(Numero di imprese)	26	16	13	5	12	32	13	3	60

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+)-(R-)}{(R+)+(R=)+(R-)} \cdot 100$$

Tabella 3.13a. Ripartizione delle vendite sul mercato nazionale

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Utilizzatori industriali	98,0	92,1	100,0	75,5	93,0	24,5	9,5	73,6
Grossisti	1,6	5,9	0,0	12,5	2,0	36,8	8,2	8,9
Dettaglianti	0,4	1,6	0,0	8,7	0,0	32,3	60,5	13,2
Grande distribuzione	0,0	0,4	0,0	3,4	5,0	6,4	21,8	4,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	5	11	11	87

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Utilizzatori industriali	78,1	82,1	61,1	57,6	59,3	91,0	43,4	17,5	73,6
Grossisti	9,4	5,8	8,1	21,0	15,4	4,9	15,7	8,8	8,9
Dettaglianti	7,7	7,0	27,5	19,8	19,8	3,9	24,6	65,0	13,2
Grande distribuzione	4,9	5,1	3,3	1,6	5,4	0,2	16,3	8,8	4,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	39	21	22	5	16	52	15	4	87

Tabella 3.13b. Ripartizione vendite sul mercato nazionale. Variazioni previste

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Utilizzatori industriali	3,4	7,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	3,4
Grossisti	-3,4	-14,3	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	-2,3
Dettaglianti	0,0	0,0	0,0	-9,1	0,0	9,1	-9,1	-1,1
Grande distribuzione	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	-9,1	18,2	2,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	5	11	11	87

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Utilizzatori industriali	0,0	4,8	9,1	0,0	0,0	3,8	6,7	0,0	3,4
Grossisti	0,0	-4,8	-4,5	0,0	-6,2	-3,8	6,7	0,0	-2,3
Dettaglianti	2,6	0,0	-9,1	0,0	-6,2	0,0	0,0	0,0	-1,1
Grande distribuzione	0,0	4,8	4,5	0,0	12,5	1,9	-6,7	0,0	2,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	39	21	22	5	16	52	15	4	87

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+) - (R-)}{(R+) + (R-) + (R-)} \cdot 100$$

Tabella 3.14a. Modalità di smercio del prodotto finale (maglieria-confezioni)

	Comparto operativo		Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione			
	Maglieria	Confezioni	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	Torino	Vercelli	Novara	Cuneo
Italia:										
Negozi dettaglio in proprietà	1,8	0,3	0,0	5,0	0,4	0,0	0,2	0,0	3,0	0,0
Negozi in franchising	4,0	0,4	0,0	10,0	1,0	0,0	1,0	0,0	5,7	0,0
Negozi con esclusiva di zona	15,0	0,7	26,7	0,0	2,1	0,0	2,5	80,0	0,0	1,3
Negozi senza esclusiva	79,2	98,6	73,3	85,0	96,4	100,0	96,2	20,0	91,2	98,7
Altre modalità	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	6	7	3	2	7	1	4	1	4	4
13										
Estero:										
Negozi dettaglio in proprietà	1,3	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0	0,0	.	2,5	0,0
Società di commercializzazione	2,5	42,8	10,0	33,3	17,4	70,0	42,5	.	5,0	21,8
Agente monomandato	35,0	0,0	90,0	0,0	10,0	0,0	12,5	.	45,0	0,0
Agente plurimandato	37,5	57,2	0,0	33,3	72,6	30,0	45,0	.	0,0	78,2
Altre modalità	23,8	0,0	0,0	31,7	0,0	0,0	0,0	.	47,5	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	4	6	1	3	5	1	4	0	2	4
10										

Tabella 3.14b. Modalità di smercio del prodotto finale. Variazioni previste

	Comparto operativo		Classe dimens. (addetti)					Provincia di localizzazione				Totale
	Maglieria	Confezioni	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 -	Torino	Vercelli	Novara	Cuneo	
Italia:												
Negozi dettaglio in proprietà	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Negozi in franchising	16,7	28,6	0,0	0,0	42,9	0,0		50,0	0,0	25,0	0,0	23,1
Negozi con esclusiva di zona	16,7	14,3	33,3	0,0	0,0	100,0		25,0	100,0	0,0	0,0	15,4
Negozi senza esclusiva	0,0	-42,9	0,0	0,0	-28,6	-100,0		-50,0	0,0	-25,0	0,0	-23,1
Altre modalità	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	6	7	3	2	7	1		4	1	4	4	13
Estero:												
Negozi dettaglio in proprietà	25,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0		0,0	-	50,0	0,0	10,0
Società di commercializzazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	-	0,0	0,0	0,0
Agente monomandato	0,0	16,7	0,0	0,0	20,0	0,0		25,0	-	0,0	0,0	10,0
Agente plurimandato	0,0	-16,7	0,0	0,0	-20,0	0,0		-25,0	-	0,0	0,0	-10,0
Altre modalità	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	-	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	4	6	1	3	5	1		4	0	2	4	10

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+) - (R-)}{(R+) + (R-) + (R=)} \cdot 100$$

Circa la politica di marchio perseguita, in media quasi la metà del fatturato è costituita da prodotti con marchio proprio dell'impresa e tale percentuale sale a circa l'80% nella tessitura laniera, al 68% nella maglieria ed al 65% nelle confezioni. Contrariamente alle aspettative, le politiche di marchio vedono meno coinvolte le produzioni "finali" (tab. 3.15.).

Nonostante la crescente attenzione dimostrata in alcuni comparti ad un più efficace rapporto con il mercato, va ricordato che nell'insieme del settore la quota di imprese che non ha rapporto diretto con il consumatore finale è piuttosto alta (ciò vale per le lavorazioni intermedie, ma anche per maglifici o confezionisti che lavorano con marchio del distributore commerciale, o di altro produttore). Ciò spiega il fatto che gli strumenti di marketing segnalati non dimostrino un riferimento prevalente a quelle campagne di immagine in cui si è sostanziato il rilancio del "made in Italy": la via più seguita è rappresentata dalla ricerca di un rapporto stabile e fiduciario con un numero ristretto di grandi utilizzatori, così da garantire un flusso stabile di ordini di produzione (53% delle imprese, con incidenza più elevata fra quelle laniere), ovvero quella di contattare un pubblico di operatori attraverso la partecipazione a fiere e mostre (28% delle imprese) (tab. 3.16.). Il ricorso allo strumento classico della pubblicità trova riscontro di una certa consistenza solo nelle imprese di maglieria. È percepita talora l'esigenza di migliori conoscenze sull'orientamento della domanda, attraverso un maggior ricorso ad analisi di mercato o a banche dati specializzate, come risulterà dal prosieguo del rapporto.

L'analisi degli sbocchi di mercato per destinazione geografica fa rilevare un'incidenza dell'export un poco inferiore alle aspettative, collocandosi (per l'impresa "media") intorno al 28% (tabb. 3.17a., 3.17b.). Questo dato deve però essere corretto da due considerazioni. Da un lato, esso è stato calcolato come media semplice dell'incidenza del fatturato estero nelle imprese rispondenti, e quindi non "pondera" adeguatamente il dato delle imprese maggiori, che notoriamente – come risulta anche dalla indagine presente – manifestano una più accentuata propensione all'export. Dall'altro lato, per valutare correttamente la quota di export riferita all'intero settore Ta piemontese, occorrerebbe procedere ad una stima del bilancio consolidato, depurando le vendite dagli scambi intraindustriali che avvengono all'interno della regione. Questi due aggiustamenti condurrebbero presumibilmente l'incidenza dell'export del Ta regionale ad una quota collocabile sul 35-40%.

Dall'osservazione delle quote di export sul fatturato emerge nettamente la radicata presenza sui mercati internazionali dei settori di maggiore specializzazione regionale, in primo luogo il comparto laniero, dove i produttori di tessuti esportano mediamente una quota prossima alla metà del fatturato (46%), quindi nelle confezioni, con una quota pari al 26%, e nel com-

Tabella 3.15. Politiche di marchio

	Comparto operativo							
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	Tot.
% prod. di terzi/fatturato:								
Nulla 89,7	85,7	100,0	81,8	100,0	63,6	63,6	83,0	
Fino al 10%	6,9	14,3	0,0	18,2	0,0	18,2	18,2	11,4
Oltre 10%	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	18,2	5,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88
Ripart. % vendite:								
Prod. senza marchio	65,9	20,0	100,0	50,0	100,0	20,9	21,5	48,3
Con marchio proprio	34,1	79,2	0,0	48,2	0,0	67,9	64,5	48,0
Con marchio del distr. comm.	0,0	0,8	0,0	1,8	0,0	0,0	12,0	1,9
Con marchio altro produttore	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,2	2,0	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	27	12	5	11	3	11	10	79
Cede il proprio marchio?								
No	96,6	100,0	100,0	90,9	100,0	81,8	100,0	95,5
Si, in settori non di produz.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	1,1
Si, anche in settori di produz.	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
% prod. di terzi/fatturato:									
Nulla 85,0	85,7	81,8	60,0	75,0	88,7	86,7	25,0	83,0	
Fino al 10%	12,5	9,5	13,6	0,0	18,8	7,5	6,7	50,0	11,4
Oltre 10%	2,5	4,8	4,5	40,0	6,2	3,8	6,7	25,0	5,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88
Ripart. % vendite:									
Prod. senza marchio	62,9	45,9	33,3	18,0	42,3	53,4	48,5	3,7	48,3
Con marchio proprio	30,3	54,0	63,6	82,0	56,2	43,9	42,3	90,5	48,0
Con marchio del distr. comm.	3,8	0,0	1,0	0,0	0,0	0,6	7,7	5,0	1,9
Con marchio altro produttore	2,9	0,1	2,0	0,0	1,5	2,1	1,5	0,8	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	34	20	20	5	13	49	13	4	79
Cede il proprio marchio?									
No	95,0	100,0	95,5	80,0	93,7	96,2	93,3	100,0	95,5
Si, in settori non di produz.	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Si, anche in settori di produz.	0,0	0,0	4,5	20,0	6,2	1,9	0,0	0,0	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Tabella 3.16. *Principali strumenti di marketing*

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Attualmente:								
Partecipazione a mostre	37,9	64,3	33,3	54,5	16,7	9,1	18,2	36,4
Ampiezza di strutt. di vendita	6,9	35,7	0,0	36,4	16,7	9,1	36,4	19,3
Investim. pubblic. e sponsoriz.	24,1	28,6	0,0	0,0	0,0	63,6	27,3	23,9
Ric. agenti o soc. di commerc.	17,2	28,6	66,7	36,4	16,7	36,4	18,2	27,3
Rapp. stab. con grandi utilizz.	69,0	57,1	50,0	36,4	50,0	36,4	45,5	53,4
Integraz. a valle con abbigl.	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
In previsione:								
Partecipazione a mostre	31,0	50,0	33,3	18,2	0,0	27,3	18,2	28,4
Ampiezza di strutt. di vendita	13,8	21,4	0,0	18,2	0,0	18,2	18,2	14,8
Investim. pubblic. e sponsoriz.	17,2	21,4	0,0	9,1	0,0	45,5	27,3	19,3
Ric. agenti o soc. di commerc.	10,3	14,3	66,7	9,1	0,0	18,2	18,2	15,9
Rapp. stab. con grandi utilizz.	58,6	57,1	33,3	18,2	33,3	27,3	45,5	44,3
Integraz. a valle con abbigl.	13,8	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	5,7
(Numero di imprese)	27	13	5	9	4	10	8	76

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Attualmente:									
Partecipazione a mostre	32,5	42,9	40,9	20,0	25,0	43,4	26,7	25,0	36,4
Ampiezza di strutt. di vendita	12,5	28,6	22,7	20,0	12,5	15,1	40,0	25,0	19,3
Investim. pubblic. e sponsoriz.	10,0	23,8	45,5	40,0	25,0	24,5	13,3	50,0	23,9
Ric. agenti o soc. di commerc.	20,0	47,6	22,7	20,0	18,8	26,4	33,3	50,0	27,3
Rapp. stab. con grandi utilizz.	52,5	52,4	50,0	80,0	25,0	66,0	46,7	25,0	53,4
Integraz. a valle con abbigl.	2,5	0,0	0,0	20,0	0,0	3,8	0,0	0,0	2,3
In previsione:									
Partecipazione a mostre	30,0	33,3	22,7	20,0	12,5	37,7	13,3	25,0	28,4
Ampiezza di strutt. di vendita	10,0	23,8	13,6	20,0	6,2	13,2	33,3	0,0	14,8
Investim. pubblic. e sponsoriz.	10,0	19,0	36,4	20,0	25,0	18,9	13,3	25,0	19,3
Ric. agenti o soc. di commerc.	15,0	28,6	9,1	0,0	6,2	17,0	20,0	25,0	15,9
Rapp. stab. con grandi utilizz.	52,5	38,1	36,4	40,0	12,5	54,7	46,7	25,0	44,3
Integraz. a valle con abbigl.	2,5	9,5	4,5	20,0	0,0	9,4	0,0	0,0	5,7
(Numero di imprese)	34	18	19	5	10	50	13	3	76

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.17a. Destinazione finale della produzione, per area geografica

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Totale mercati esteri di cui:	31,9	46,1	31,7	20,0	5,8	14,8	25,6	28,0
Cee	26,0	23,6	25,8	10,5	5,7	8,8	11,8	18,4
Resto europa	2,5	3,1	5,8	1,5	0,2	3,2	1,6	2,5
Nordamerica	1,0	6,4	0,0	3,8	0,0	0,9	7,4	2,9
Giappone	1,2	11,6	0,0	1,6	0,0	1,9	2,5	3,0
Resto del mondo	1,2	1,4	0,0	2,6	0,0	0,0	2,3	1,3
Totale mercato nazionale di cui, Piemonte	68,1	53,9	68,3	80,0	94,2	85,2	74,4	72,0
di cui, Piemonte	29,4	20,0	17,5	20,5	68,0	29,0	14,1	26,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Totale mercati esteri di cui:	22,8	30,0	33,8	35,8	19,9	31,1	27,1	21,5	28,0
Cee	17,0	21,7	17,5	19,2	10,6	21,5	16,9	13,5	18,4
Resto europa	1,4	2,6	4,8	1,0	2,2	2,7	2,8	0,8	2,5
Nordamerica	1,5	1,3	5,5	8,4	3,9	2,2	3,3	5,0	2,9
Giappone	2,0	2,9	4,5	4,6	1,2	3,7	3,1	0,2	3,0
Resto del mondo	0,8	1,5	1,6	2,6	2,1	1,1	1,0	2,0	1,3
Totale mercato nazionale di cui, Piemonte	77,2	70,0	66,2	64,2	80,1	68,9	72,9	78,5	72,0
di cui, Piemonte	35,1	32,6	10,1	6,6	24,2	31,7	16,4	6,3	26,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Tabella 3.17b. Destinazione finale della produzione. Variazioni previste

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Totale mercati esteri di cui:	13,8	14,3	16,7	9,1	0,0	9,1	9,1	11,4
Cee	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	1,1
Resto europa	0,0	-7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,1
Nordamerica	0,0	7,1	0,0	9,1	0,0	0,0	-9,1	1,1
Giappone	3,4	21,4	0,0	9,1	0,0	0,0	9,1	6,8
Resto del mondo	-3,4	14,3	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	4,6
Totale mercato nazionale	-3,4	0,0	0,0	-9,1	0,0	0,0	0,0	-2,3
di cui, Piemonte	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	1,1
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Totale mercati esteri di cui:	5,0	19,0	9,1	40,0	0,0	17,0	0,0	25,0	11,4
Cee	-2,5	4,8	4,5	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Resto europa	2,5	-4,8	-4,5	0,0	0,0	-1,9	0,0	0,0	-1,1
Nordamerica	5,0	0,0	0,0	-20,0	-6,2	3,8	0,0	0,0	1,1
Giappone	7,5	4,8	0,0	40,0	6,2	9,4	0,0	0,0	6,8
Resto del mondo	2,6	23,8	-4,5	-20,0	0,0	1,9	6,7	50,0	4,6
Totale mercato nazionale	2,5	0,0	-9,1	-20,0	0,0	-1,9	-6,7	0,0	-2,3
di cui, Piemonte	-2,5	4,8	4,8	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	1,1
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+) - (R-)}{(R+) + (R-) + (R=)} \cdot 100$$

parto cotoniero, specialmente nella filatura, dove la quota di export si attesta in media attorno al 32% del fatturato; minore orientamento all'export è riscontrabile invece nella maglieria ed ovviamente per le attività di finissaggio e tintoria, prevalentemente orientate ad un mercato su scala locale (il 68% del fatturato è infatti realizzato sul mercato piemontese).

Ad una prima analisi, la destinazione di gran lunga prevalente di questi flussi di merci esportate è costituita dai paesi della Cee, che assorbono i 2/3 del totale. Altri mercati significativi sono rappresentati da Giappone, Nordamerica, resto Europa. Residua una quota assai ridotta (4% dell'export totale) indirizzata ad altri paesi esteri.

La presenza sui mercati dell'estremo Oriente, che come si è visto nel paragrafo 2.3., ha rappresentato un'area verso cui si sono dirette quote crescenti di export delle imprese piemontesi, risulta particolarmente accentuata nel caso della tessitura laniera (12% del fatturato) ed in secondo luogo nelle confezioni, seppure con una quota decisamente più contenuta (2,5%).

Il comparto cotoniero risulta invece prevalentemente orientato al mercato comunitario.

3.4. Alcuni aspetti del processo innovativo

Ad una prima lettura, la propensione all'innovazione appare abbastanza diffusa tra le imprese studiate, giacché solo un'azienda su quattro non segnala alcun tipo di modificazione nei prodotti o nei processi produttivi introdotta negli ultimi tre anni (tab. 318a.). Questo indice di diffusione appare sostanzialmente allineato con il dato emerso alcuni anni or sono dall'indagine Istat sull'innovazione tecnologica nell'industria manifatturiera (si veda la Relazione Ires sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte, edizione 1988, cap. IX): vale la considerazione già altrove avanzata, secondo la quale l'innovazione dei prodotti e dei processi tende sempre più a configurarsi, nell'attuale fase tecnologica, come un fenomeno permanente (laddove in passato era sporadico) e come un requisito ordinario della funzione imprenditoriale (non più quindi come un fattore di eccellenza). Di conseguenza la presenza di un'area di impresa che in un triennio non ha introdotto alcuna innovazione dovrebbe comunque essere considerata con qualche preoccupazione; soprattutto se si tiene conto che quest'area, già ampia nel campione, si stima possa includere circa la metà delle imprese del settore, riportando il dato all'universo.

Un ulteriore elemento critico emerge dalla considerazione che un numero ancora maggiore di imprese segnala di non avere in progetto alcuna innovazione per il prossimo futuro (tab. 3.18b.).

Tabella 3.18a. Innovazioni introdotte nel passato triennio

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Utilizzo di nuovi materiali	13,8	42,9	16,7	27,3	16,7	36,4	27,3	25,0
Produzioni radicalmente nuove	13,8	7,1	16,7	27,3	33,3	9,1	0,0	13,6
Ampliam. di gamma produttiva	37,9	57,1	33,3	45,5	33,3	54,5	36,4	43,2
Restringimento della gamma	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	1,1
Spost. su segmenti qual. super.	24,1	57,1	0,0	27,3	33,3	36,4	54,5	34,1
Aumento medio lotti di produz.	17,2	14,3	0,0	0,0	33,3	18,2	18,2	14,8
Diminuz. media lotti di produz.	10,3	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	9,1	6,8
Introduzione del Cad	3,4	14,3	0,0	18,2	0,0	45,5	45,5	17,0
Introduzione del Cam	3,4	7,1	0,0	0,0	0,0	18,2	18,2	6,8
Controllo informat. produzione	37,9	50,0	33,3	45,5	66,7	36,4	63,6	45,5
Automaz. magaz. o moviment.	31,0	14,3	50,0	36,4	33,3	18,2	45,5	30,7
Modif. rapp. con clienti o forn.	3,4	7,1	0,0	27,3	0,0	18,2	9,1	9,1
Riorgan. della rete di vendita	3,4	14,3	0,0	27,3	0,0	36,4	18,2	13,6
Altra innovazione di processo	0,0	0,0	0,0	18,2	16,7	9,1	0,0	4,5
Almeno una innovaz. di prodotto	72,4	92,9	50,0	81,8	66,7	72,7	72,7	75,0
Almeno una innovaz di processo	48,3	64,3	66,7	81,8	83,3	90,9	90,9	69,3
Nessun tipo di innovazione	27,6	7,1	50,0	18,2	33,3	27,3	27,3	25,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Utilizzo di nuovi materiali	22,5	15,0	26,3	55,6	25,0	28,3	20,0	0,0	25,0
Produzioni radicalmente nuove	12,5	10,0	21,1	11,1	18,8	17,0	0,0	0,0	13,6
Ampliam. di gamma produttiva	25,0	50,0	68,4	55,6	56,2	39,6	33,3	75,0	43,2
Restringimento della gamma	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Spost. su segmenti qual. super.	25,0	45,0	36,8	44,4	37,5	32,1	33,3	50,0	34,1
Aumento medio lotti di produz.	15,0	20,0	15,8	0,0	6,2	13,2	26,7	25,0	14,8
Diminuz. media lotti di produz.	7,5	5,0	0,0	22,2	12,5	7,5	0,0	0,0	6,8
Introduzione del Cad	7,5	15,0	26,3	44,4	25,0	9,4	26,7	50,0	17,0
Introduzione del Cam	2,5	5,0	5,3	33,3	0,0	5,7	13,3	25,0	6,8
Controllo informat. produzione	25,0	55,0	68,4	66,7	56,2	41,5	46,7	50,0	45,5
Automaz. magaz. o moviment.	17,5	40,0	42,1	44,4	50,0	28,3	20,0	25,0	30,7
Modif. rapp. con clienti o forn.	7,5	5,0	15,8	11,1	18,8	5,7	6,7	25,0	9,1
Riorgan. della rete di vendita	10,0	25,0	5,3	22,2	25,0	9,4	13,3	25,0	13,6
Altra innovazione di processo	5,0	5,0	5,3	0,0	18,8	1,9	0,0	0,0	4,5
Almeno una innovaz. di prodotto	60,0	85,0	89,5	88,9	75,0	75,5	66,7	100,0	75,0
Almeno una innovaz. di processo	50,0	85,0	78,9	100,0	93,7	60,4	66,7	100,0	69,3
Nessun tipo di innovazione	40,0	15,0	10,5	11,1	25,0	24,5	33,3	0,0	25,0
(Numero di imprese)	40	20	19	9	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.18b. Innovazioni in progetto

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Utilizzo di nuovi materiali	13,8	28,6	33,3	9,1	16,7	18,2	9,1	17,0
Produzioni radicalmente nuove	10,3	21,4	0,0	18,2	33,3	0,0	0,0	11,4
Ampliam. di gamma produttiva	27,6	50,0	16,7	45,5	16,7	18,2	45,5	33,0
Restringimento della gamma	0,0	0,0	16,7	9,1	0,0	0,0	0,0	2,3
Spost. su segmenti qual. super.	20,7	50,0	0,0	9,1	16,7	27,3	18,2	22,7
Aumento medio lotti di produz.	13,8	21,4	0,0	0,0	16,7	18,2	36,4	15,9
Diminuz. media lotti di produz.	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	9,1	3,4
Introduzione del Cad	3,4	35,7	0,0	0,0	33,3	0,0	18,2	11,4
Introduzione del Cam	0,0	21,4	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	4,5
Controllo informat. produzione	20,7	50,0	16,7	27,3	33,3	9,1	18,2	25,0
Automaz. magaz. o moviment.	17,2	21,4	16,7	9,1	33,3	9,1	27,3	18,2
Modif. rapp. con clienti o forn.	17,2	14,3	0,0	0,0	16,7	0,0	9,1	10,2
Riorgan. della rete di vendita	6,9	0,0	16,7	9,1	0,0	9,1	18,2	8,0
Altra innovazione di processo	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	9,1	2,3
Almeno una innovaz. di prodotto	58,6	78,6	50,0	54,5	50,0	45,5	63,6	59,1
Almeno una innovaz. di processo	37,9	92,9	33,3	36,4	50,0	27,3	45,5	46,6
Nessun tipo di innovazione	41,4	21,4	50,0	45,5	50,0	54,5	36,4	40,9
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Utilizzo di nuovi materiali	20,0	10,0	10,5	33,3	18,8	22,6	0,0	0,0	17,0
Produzioni radicalmente nuove	5,0	15,0	21,1	11,1	12,5	15,1	0,0	0,0	11,4
Ampliam. di gamma produttiva	17,5	30,0	68,4	33,3	37,5	28,3	33,3	75,0	33,0
Restringimento della gamma	2,5	0,0	0,0	11,1	6,2	0,0	6,7	0,0	2,3
Spost. su segmenti qual. super.	17,5	25,0	36,8	11,1	12,5	24,5	33,3	0,0	22,7
Aumento medio lotti di produz.	15,0	15,0	10,5	33,3	6,2	13,2	33,3	25,0	15,9
Diminuz. media lotti di produz.	5,0	0,0	5,3	0,0	0,0	3,8	0,0	25,0	3,4
Introduzione del Cad	10,0	0,0	26,3	11,1	12,5	11,3	6,7	25,0	11,4
Introduzione del Cam	2,5	0,0	5,3	22,2	6,2	5,7	0,0	0,0	4,5
Controllo informat. produzione	22,5	25,0	26,3	33,3	25,0	28,3	20,0	0,0	25,0
Automaz. magaz. o moviment.	7,5	30,0	26,3	22,2	12,5	18,9	20,0	25,0	18,2
Modif. rapp. con clienti o forn.	2,5	15,0	10,5	33,3	6,2	15,1	0,0	0,0	10,2
Riorgan. della rete di vendita	5,0	15,0	0,0	22,2	12,5	7,5	6,7	0,0	8,0
Altra innovazione di processo	2,5	0,0	0,0	11,1	12,5	0,0	0,0	0,0	2,3
Almeno una innovaz. di prodotto	47,5	55,0	84,2	66,7	56,2	58,5	60,0	75,0	59,1
Almeno una innovaz. di processo	42,5	50,0	47,4	55,6	43,7	50,9	33,3	50,0	46,6
Nessun tipo di innovazione	52,5	45,0	15,8	33,3	43,7	41,5	40,0	25,0	40,9
(Numero di imprese)	40	20	19	9	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

In ogni caso, la tendenza prevalente nel campo dell'innovazione sembra confermare alcune linee evolutive della tecnologia tessile già delineate da altre ricerche di settore. A livello di prodotto, lo sforzo maggiore è nell'ampliamento della gamma produttiva per accrescere la capacità di penetrazione in un mercato sempre più segmentato (è presente nel 42% delle imprese), mentre si tende a ridurre le attività più ripetitive per spostarsi su più sicure e remunerative funzioni a maggior contenuto qualitativo (34% delle imprese). A livello di processi produttivi a far la parte del leone è l'applicazione di tecnologie informatiche, nel controllo di produzione (47% delle imprese), nell'automazione del magazzino (28%) nella progettazione assistita da calcolatore (Cad: 17%).

L'informatica è comunque presente, ormai, nella quasi totalità delle imprese intervistate, quanto meno a livello di Pc o di minicomputers (86% dei rispondenti); sono abbastanza diffusi anche gli elaboratori maggiori ("mainframe", 40%), mentre Cad e collegamento a banche dati sono procedimenti ancora ristretti ad una élite di imprese (rispettivamente, 19% e 9%) (tab. 3.19.).

Sulla base di un ragionamento che tenga conto degli elementi di scenario individuati dalle ricerche finora disponibili e della realtà del comparto così come emerge dai dati che presentiamo, si può ritenere di notevole importanza strategica la presenza o meno di attività di servizio qualificato per le imprese del settore; in quanto risorsa per condotte imprenditoriali più aggressive nei confronti della concorrenza, da parte di unità operative che per la loro dimensione e articolazione strutturale non possono comunque ipotizzare – salvo eccezioni – di dotarsi internamente delle relative competenze.

In effetti il ricorso a centri di servizio esterni rappresenta un'esperienza non inconsueta per un'ampia maggioranza delle imprese intervistate (75%); tuttavia solo il 50% delle imprese segnala un ricorso permanente o sistematicamente ricorrente (tabb. 3.20a., 3.20b.). Occorre inoltre rilevare che le tipologie più diffuse di servizi esterni utilizzati non sono quelli di più elevata "qualità" tecnologica: prevale infatti il ricorso a consulenze giuridico-fiscali (in molti casi, il tradizionale "commercialista") segnalato come evento sistematico dal 14% delle imprese, e come evento sistematico o sporadico dal 44%. Tuttavia al secondo posto della graduatoria si ritrova il marketing e l'agenzia pubblicitaria (a cui ricorre il 21% delle imprese; il 13% in modo sistematico), e al terzo posto viene segnalato l'insieme dei "servizi finanziari innovativi", una tipologia in cui presumibilmente le imprese che lo hanno segnalato hanno classificato le operazioni in valuta estera connesse alle molteplici transazioni internazionali richieste dal tipo di attività svolta.

Tabella 3.19. Tecnologie utilizzate dall'impresa

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Sistemi Cad-Cam	3,4	21,4	0,0	18,2	16,7	54,5	45,5	20,5
Personal o mini computers	82,8	78,6	83,3	100,0	83,3	90,9	90,9	86,4
Grandi computers ("mainframe")	34,5	57,1	16,7	27,3	50,0	54,5	54,5	42,0
Collegamento con banche-dati	10,3	21,4	0,0	0,0	0,0	9,1	18,2	10,2
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Sistemi Cad-Cam	10,0	15,0	31,6	55,6	31,3	11,3	26,7	75,0	20,5
Personal o mini computers	77,5	90,0	94,7	100,0	100,0	81,1	86,7	100,0	86,4
Grandi computers ("mainframe")	22,5	55,0	52,6	77,8	37,5	41,5	60,0	0,0	42,0
Collegamento con banche-dati	7,5	10,0	5,3	33,3	12,5	11,3	6,7	0,0	10,2
(Numero di imprese)	40	20	19	9	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.20a. Per quali funzioni l'impresa ricorre a centri di servizio?

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
In modo anche saltuario:								
Acq. mat. prime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Marketing e pubblicità	6,9	28,6	16,7	18,2	16,7	0,0	18,2	13,6
Selez. e formaz. del personale	3,4	28,6	0,0	0,0	0,0	9,1	18,2	9,1
Elaborazione dati	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	9,1	18,2	4,5
Contabilità e amministrazione	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	2,3
Consulenza giuridica e fiscale	17,2	7,1	33,3	18,2	16,7	0,0	9,1	13,6
Consulenza organizzativa	10,3	0,0	0,0	9,1	16,7	0,0	27,3	9,1
Servizi finanziari innovativi	10,3	14,3	0,0	9,1	16,7	0,0	9,1	9,1
Altri servizi	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	1,1
Almeno un tipo, anche saltuar.	48,3	78,6	33,3	36,4	50,0	81,8	45,5	54,5
In modo sistematico:								
Acquisti mat. prime	3,4	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	2,3
Ricerca e sviluppo	3,4	7,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	3,4
Marketing e pubblicità	17,2	28,6	16,7	18,2	16,7	27,3	45,5	23,9
Selez. e formaz. del personale	3,4	28,6	0,0	9,1	16,7	9,1	18,2	11,4
Elaborazione dati	20,7	35,7	0,0	18,2	16,7	18,2	27,3	21,6
Contabilità e amministrazione	13,8	7,1	0,0	9,1	33,3	18,2	9,1	12,5
Consulenza giuridica e fiscale	31,0	78,6	66,7	45,5	33,3	45,5	36,4	45,5
Consulenza organizzativa	10,3	0,0	0,0	18,2	16,7	27,3	36,4	14,8
Servizi finanziari innovativi	17,2	28,6	0,0	9,1	16,7	0,0	9,1	13,6
Altri servizi	6,9	0,0	0,0	9,1	16,7	9,1	9,1	6,8
Almeno un tipo, in modo sist.	69,0	100,0	83,3	54,5	100,0	81,8	63,6	76,1
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

Tabella 3.20a. (segue)

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
In modo anche saltuario:									
Acq. mat. prime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Marketing e pubblicità	12,5	19,0	13,6	0,0	12,5	15,1	6,7	25,0	13,6
Selez. e formaz. del personale	2,5	4,8	18,2	40,0	12,5	11,3	0,0	0,0	9,1
Elaborazione dati	2,5	0,0	13,6	0,0	6,2	1,9	6,7	25,0	4,5
Contabilità e amministrazione	2,5	0,0	0,0	20,0	6,2	1,9	0,0	0,0	2,3
Consulenza giuridica e fiscale	15,0	9,5	18,2	0,0	6,2	17,0	13,3	0,0	13,6
Consulenza organizzativa	0,0	4,8	22,7	40,0	12,5	5,7	20,0	0,0	9,1
Servizi finanziari innovativi	7,5	4,8	18,2	0,0	0,0	11,3	6,7	25,0	9,1
Altri servizi	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	1,1
Almeno un tipo, anche saltuar.	55,0	57,1	54,5	40,0	62,5	56,6	26,7	100,0	54,5
In modo sistematico:									
Acquisti mat. prime	2,5	4,8	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	2,3
Ricerca e sviluppo	2,5	4,8	4,5	0,0	6,2	3,8	0,0	0,0	3,4
Marketing e pubblicità	15,0	33,3	27,3	40,0	31,3	22,6	6,7	75,0	23,9
Selez. e formaz. del personale	2,5	9,5	22,7	40,0	18,8	13,2	0,0	0,0	11,4
Elaborazione dati	17,5	28,6	22,7	20,0	31,3	20,8	13,3	25,0	21,6
Contabilità e amministrazione	17,5	14,3	0,0	20,0	12,5	15,1	6,7	0,0	12,5
Consulenza giuridica e fiscale	45,0	38,1	59,1	20,0	43,7	52,8	20,0	50,0	45,5
Consulenza organizzativa	2,5	4,8	36,4	60,0	25,0	7,5	26,7	25,0	14,8
Servizi finanziari innovativi	10,0	9,5	27,3	0,0	0,0	18,9	6,7	25,0	13,6
Altri servizi	2,5	4,8	18,2	0,0	12,5	3,8	6,7	25,0	6,8
Almeno un tipo, in modo sist.	75,0	66,7	90,9	60,0	62,5	83,0	60,0	100,0	76,1
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.20b. *Quale giudizio dà dei servizi utilizzati?*

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Acquisti materie prime								
soddisfacente	3,4	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	2,3
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo								
soddisfacente	3,4	7,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	3,4
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Marketing e pubblicità								
soddisfacente	17,2	21,4	16,7	18,2	16,7	27,3	27,3	20,5
di difficile accesso	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	2,3
Selezione formazione personale								
soddisfacente	3,4	21,4	0,0	0,0	16,7	9,1	9,1	8,0
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	7,1	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	2,3
Elaborazione dati								
soddisfacente	20,7	35,7	0,0	18,2	16,7	18,2	27,3	21,6
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contabilità e amministrazione								
soddisfacente	13,8	7,1	0,0	9,1	33,3	18,2	0,0	11,4
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Consulenza giuridica fiscale								
soddisfacente	27,6	78,6	50,0	45,5	33,3	45,5	36,4	43,2
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Consulenza organizzativa								
soddisfacente	10,3	0,0	0,0	18,2	0,0	27,3	27,3	12,5
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi finanziari								
soddisfacente	17,2	28,6	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0	12,5
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	1,1
Altri servizi								
soddisfacente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabella 3.20b. (segue)

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Acquisti materie prime									
soddisfacente	2,5	4,8	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	2,3
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo									
soddisfacente	2,5	4,8	4,5	0,0	6,2	3,8	0,0	0,0	3,4
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Marketing e pubblicità									
soddisfacente	12,5	33,3	18,2	40,0	31,3	20,8	6,7	25,0	20,5
di difficile accesso	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
di qualità inadeguata	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	2,3
Selezione formazione personale									
soddisfacente	2,5	9,5	13,6	20,0	6,2	11,3	0,0	0,0	8,0
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	9,1	0,0	6,2	1,9	0,0	0,0	2,3
Elaborazione dati									
soddisfacente	17,5	28,6	22,7	20,0	31,3	20,8	13,3	25,0	21,6
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contabilità e amministrazione									
soddisfacente	17,5	14,3	0,0	0,0	6,2	15,1	6,7	0,0	11,4
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Consulenza giuridica fiscale									
soddisfacente	42,5	33,3	59,1	20,0	43,7	49,1	20,0	50,0	43,2
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Consulenza organizzativa									
soddisfacente	2,5	4,8	31,8	40,0	18,8	7,5	20,0	25,0	12,5
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi finanziari									
soddisfacente	10,0	9,5	22,7	0,0	0,0	18,9	6,7	0,0	12,5
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	1,1
Altri servizi									
soddisfacente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

In sintesi, sebbene non irrilevante, il ricorso a servizi specializzati di supporto all'imprenditorialità appare nel contesto delle imprese indagate allquanto modesto. Se nelle imprese maggiori si può supporre – e le risposte raccolte sembrerebbero confermarlo – che ciò sia dovuto ad una sostanziosa presenza delle stesse funzioni di servizio all'interno delle aziende, l'area della piccola e media impresa parrebbe in genere ancora troppo poco sensibilizzata all'opportunità di integrare il management e le strategie aziendali con informazioni, consulenze o interventi qualificati offerti da agenzie specializzate. Il giudizio risulta tanto più fondato, in quanto si riveli che, da un lato, la quota di occupati delle imprese rispondenti non impegnate in funzioni di produzione diretta è in genere assai basso; e che, dall'altro lato, il non ricorso a servizi esterni non sembra imputabile all'assenza o alla inadeguatezza qualitativa dei centri di servizio, giacché le imprese, richieste di un giudizio di merito, non hanno segnalato se non in rari casi un problema di difficile accesso o di scarsa affidabilità.

Un ultimo versante del processo innovativo che merita di essere considerato è costituito dalla instaurazione di collegamenti operativi o finanziari a livello sovranazionale. Il problema, come è noto, si pone per tutti i settori industriali, ma acquista per il tessile/abbigliamento un rilievo particolare: in questo settore infatti le risorse strategiche fondamentali (materie prime, lavoro a costo competitivo, tecnologie, creatività e design, mercati strategici) risultano variamente dislocati sullo scacchiere mondiale, ponendo ad imprese di dimensione anche modesta l'esigenza di scelte di posizionamento e interrelazione entro un orizzonte operativo assai vasto sotto il profilo geografico: ad esempio, sapendo utilizzare il "gusto" e la competenza professionale di cui il nostro paese è dotato, decentrando a paesi a minor costo della manodopera le lavorazioni banali, e attrezzandosi in modo adeguato alla penetrazione nei più ricchi mercati del centro Europa.

Tra le aziende intervistate, il 22% dichiara infatti di avere intrapreso una o più iniziative di internazionalizzazione operativa (tab. 3.21.). Naturalmente, scelte di questo genere sono più frequenti tra le imprese maggiori. Meno ovvio il riscontro di una maggior diffusione di iniziative di internazionalizzazione nei comparti operativi finali (confezioni e maglieria), dove la presenza di connessioni operative con l'estero tocca il 35% delle imprese.

La tipologia prevalente nelle iniziative internazionali è data dagli accordi commerciali, dichiarati dal 9,4% delle imprese del campione; seguono la creazione di imprese all'estero (5,9%), la costituzione di joint-ventures (4,9%), l'attivazione di accordi industriali (4,9%). Gli obiettivi di tali iniziative hanno natura tanto produttiva (14,1% delle imprese) che commerciale (12,9%), mentre raramente riguardano altre funzioni, come l'approvvigiona-

Tabella 3.21. L'impresa ha intrapreso iniziative di internazionalizzazione?

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Tipologie:								
Creazione di nuove imprese	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0	18,2	18,2	6,8
Assorbimento di imprese prees.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	18,2	3,4
Joint-ventures	6,9	7,1	0,0	0,0	16,7	0,0	9,1	5,7
Accordi industriali	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	9,1	4,5
Accordi commerciali	10,3	7,1	0,0	9,1	0,0	27,3	18,2	11,4
Altre tipologie	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	2,3
Funzioni/obiettivi:								
Progett. prodotto	6,9	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	5,7
Approvvig. materie prime	3,4	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	4,5
Produzione	6,9	21,4	0,0	9,1	16,7	36,4	27,3	15,9
Commercializzazione	13,8	7,1	0,0	0,0	16,7	27,3	36,4	14,8
Altri obiettivi	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Aree interessate:								
Cee	6,9	14,3	0,0	0,0	16,7	18,2	27,3	11,4
Resto Europa	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	18,2	5,7
Nordamerica	3,4	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	3,4
Giappone	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	2,3
Resto del mondo	3,4	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	4,5
Nessuna segnalazione	79,3	71,4	100,0	90,9	83,3	54,5	63,6	76,1
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Tipologie:									
Creazione di nuove imprese	00,0	4,8	18,2	20,0	12,5	3,8	6,7	25,0	6,8
Assorbimento di imprese prees.	0,0	0,0	9,1	20,0	12,5	0,0	0,0	25,0	3,4
Joint-ventures	5,0	0,0	9,1	20,0	12,5	5,7	0,0	0,0	5,7
Accordi industriali	0,0	4,8	9,1	20,0	0,0	3,8	6,7	25,0	4,5
Accordi commerciali	7,5	9,5	18,2	20,0	25,0	7,5	13,3	0,0	11,4
Altre tipologie	0,0	0,0	0,0	40,0	6,2	1,9	0,0	0,0	2,3
Funzioni/obiettivi:									
Progett. prodotto	0,0	0,0	13,6	40,0	6,2	5,7	6,7	0,0	5,7
Approvvig. materie prime	0,0	0,0	13,6	20,0	6,2	5,7	0,0	0,0	4,5
Produzione	10,0	9,5	31,8	20,0	31,3	9,4	13,3	50,0	15,9
Commercializzazione	7,5	9,5	31,8	20,0	25,0	9,4	20,0	25,0	14,8
Altri obiettivi	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Aree interessate:									
CEE	7,5	0,0	22,7	40,0	25,0	7,5	6,7	25,0	11,4
Resto Europa	0,0	4,8	13,6	20,0	12,5	1,9	0,0	50,0	5,7
Nordamerica	2,5	0,0	4,5	20,0	6,2	3,8	0,0	0,0	3,4
Giappone	0,0	0,0	4,5	20,0	12,5	0,0	0,0	0,0	2,3
Resto del mondo	0,0	0,0	13,6	20,0	12,5	3,8	0,0	0,0	4,5
Nessuna segnalazione	87,5	85,7	54,5	40,0	62,5	81,1	80,0	50,0	76,1
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

mento di materie prime o la progettazione dei prodotti. Le aree geografiche interessate sono quelle più avanzate sotto il profilo dello sviluppo industriale: Europa, Nordamerica, Giappone. Ciò farebbe supporre che la finalità prevalente delle iniziative assunte – anche di quelle di natura produttiva – sia riconducibile alla penetrazione nei mercati dominanti, mentre la valorizzazione di manodopera a basso costo con la creazione di stabilimenti nei paesi in via di sviluppo sia una strada, per ora, non molto sperimentata.

3.5. Fattori strategici e aspettative evolutive

L'ultima parte dell'indagine mira a raccogliere le opinioni degli operatori sulle tematiche che caratterizzano, in prospettiva, l'evoluzione del settore e il posizionamento delle imprese piemontesi.

Sotto questo profilo, è interessante verificare quali siano i fattori di successo o di sopravvivenza che gli operatori intervistati considerano decisivi, giacché intorno ad essi, verosimilmente, le imprese piemontesi intessono le loro strategie competitive. In una situazione caratterizzata da una pressante concorrenza dei paesi a basso costo della manodopera, risultano generalmente pericolose le condotte aziendali incentrate sul contenimento dei prezzi di vendita, sia perché tendono a comprimere i margini di redditività, sia perché, a lungo termine, posizionano l'impresa in quelle specializzazioni operative che sono più esposte alla concorrenza delle industrie tessili del Terzo Mondo.

Le risposte raccolte (tab. 3.22.) testimoniano purtroppo che l'elemento prezzo è ancora centrale nelle strategie competitive delle imprese piemontesi, essendo segnalato dal 59% delle aziende rispondenti. Segue a poca distanza il rinnovo dei macchinari (50,0% delle imprese), a dimostrare un ancora irrisolto adeguamento tecnologico delle strutture produttive; mentre il terzo fattore segnalato è costituito dalla capacità di risposta rapida alle modificazioni del mercato, in rapporto all'imperativo di flessibilità che domina crescentemente la scena industriale (48,9% delle imprese). Questa triade di fattori critici evidenzia un atteggiamento strategico orientato alla produzione, più che al mercato, ed è coerente con la configurazione "consolidata" e specializzata nelle fasi operative intermedie che caratterizza la produzione tessile piemontese. Infatti tra le imprese rivolte al mercato finale sono maggiormente avvertite le opportunità connesse ad una più vivace iniziativa commerciale: nelle imprese di maglieria la politica di immagine è vista come importante dalla maggioranza degli operatori intervistati; nel comparto delle confezioni è posta grande attenzione alle differenziazioni del prodotto e alla politica di gamma, anche se risultano assai presenti anche i problemi di contenimento dei prezzi.

Tabella 3.22. Principali fattori di competitività

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Fattori:								
Contenim. prezzi di vendita	51,7	78,6	33,3	72,7	33,3	63,6	63,6	59,1
Spostam. su attiv. qualificate	13,8	21,4	33,3	45,5	33,3	45,5	18,2	26,1
Ampiezza di gamma produttiva	31,0	21,4	0,0	27,3	16,7	27,3	54,5	28,4
Rinnovo dei macchinari	65,5	35,7	66,7	45,5	100,0	0,0	45,5	50,0
Disponib. di personale qualif.	31,0	64,3	33,3	9,1	66,7	18,2	45,5	36,4
Riorgan. di reti distributive	13,8	0,0	0,0	18,2	0,0	27,3	9,1	11,4
Riorgan. rapporto con fornit.	0,0	0,0	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0	2,3
Rapidità di risposta al merc.	55,2	50,0	66,7	45,5	33,3	36,4	45,5	48,9
Politica di immagine	10,3	21,4	50,0	9,1	0,0	54,5	18,2	20,5
Disponib. di servizi qualific.	3,4	0,0	16,7	0,0	0,0	9,1	0,0	3,4
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Fattori:									
Contenim. prezzi di vendita	57,5	57,1	77,3	0,0	62,5	56,6	60,0	75,0	59,1
Spostam. su attiv. qualificate	42,5	9,5	13,6	20,0	25,0	22,6	33,3	50,0	26,1
Ampiezza di gamma produttiva	25,0	28,6	36,4	20,0	25,0	22,6	40,0	75,0	28,4
Rinnovo dei macchinari	57,5	42,9	50,0	20,0	37,5	54,7	60,0	0,0	50,0
Disponib. di personale qualif.	40,0	19,0	40,9	60,0	31,3	39,6	40,0	0,0	36,4
Riorgan. di reti distributive	10,0	19,0	9,1	0,0	12,5	9,4	13,3	25,0	11,4
Riorgan. rapporto con fornit.	2,5	4,8	0,0	0,0	6,2	1,9	0,0	0,0	2,3
Rapidità di risposta al merc.	40,0	71,4	31,8	100,0	50,0	56,6	26,7	25,0	48,9
Politica di immagine	7,5	28,6	27,3	60,0	25,0	18,9	13,3	50,0	20,5
Disponib. di servizi qualific.	2,5	4,8	0,0	20,0	6,2	3,8	0,0	0,0	3,4
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Il fattore qualità emerge attraverso due items suggeriti alle imprese intervistate: la disponibilità di forza lavoro ad elevata professionalità e il riposizionamento delle specializzazioni operative dell'azienda su attività più qualificanti. Le segnalazioni di questi elementi di forza non mancano (ad esempio da parte di parecchi lanifici, nelle imprese di finissaggio, soprattutto per le imprese di maggiore dimensione); ma l'impressione è che pur in un settore nel quale la qualità è oggetto di attenzione quotidiana, risulti tuttavia carente una vera e propria "strategia della qualità": adeguato investimento in capitale umano e strutture organizzative appropriate, e graduale processo di "filtering down" delle funzioni meramente esecutive a vantaggio di una concentrazione nelle operazioni, o nei prodotti, a maggior contenuto di creatività. È probabile che sotto questo profilo si assisterà nei prossimi anni ad un forte riorientamento strategico.

Non viene attribuito eccessivo interesse alla riorganizzazione del ciclo esterno, sia per quanto riguarda le reti distributive, sia soprattutto per quanto concerne il rapporto con i fornitori. Ciò sembrerebbe in contrasto con l'importanza attribuita alla rapidità di risposta al mercato finale (49% delle imprese), la quale esige, com'è noto, una complessa innovazione nella logistica aziendale, con meccanismi capaci di rilevare indicazioni di domanda dei punti di vendita e strutture organizzative adatte a tradurre celermente queste indicazioni in dispositivi di produzione. L'assenza di segnalazione farebbe dunque pensare che l'organizzazione matriciale del settore tessile piemontese, avviatasi negli anni '70 con la crisi delle strutture produttive verticalmente integrate e l'innescò delle logiche di decentramento, rappresenti un processo ormai completato e consolidato, e dunque una risorsa non più percepita come fattore critico o discriminante.

Estendendo i risultati all'universo di riferimento il quadro fin qui descritto non muta sostanzialmente, ma acquistano un peso maggiore opzioni e fattori che riguardano il riposizionamento in attività produttive più qualificate (che investirebbe il 32% delle imprese), l'ampiezza delle gamme produttive (35,5%), la disponibilità di personale qualificato (44,7%). Ciò significa che questi elementi sono quelli che incontrano maggiore attenzione nelle aree produttive – in particolare le imprese minori – che sono sottorappresentate nel campione studiato. Si potrebbe azzardare una considerazione di commento: nelle aree più deboli del sistema tessile piemontese è presente la consapevolezza della necessità di un salto sul piano della qualità.

Se dal quadro di fattori strategici sopra delineato emerge, come si è visto, uno scarso interesse per la riorganizzazione delle reti di fornitura e di

commercializzazione, è pur vero che una successiva domanda, volta a sondare le aspettative degli operatori intervistati in ordine alle aree di maggior concentrazione delle spinte innovative (tab. 3.23.) fa risaltare una diffusa attenzione nei confronti delle modificazioni nella logistica, segnalate dal 40% delle imprese rispondenti, con particolare riguardo da parte delle imprese maggiori.

Alla stessa domanda, sei imprese su dieci segnalano la rilevanza delle innovazioni nel processo produttivo, ad ulteriore conferma delle logiche spiccatamente manifatturiere proprie del tessile piemontese: meno frequente (tre imprese su dieci) è l'aspettativa di innovazioni di prodotto, e modeste sono le segnalazioni di modificazioni significative nel modo di vendere (reti e tecniche di marketing). Se ne può desumere che in un comparto largamente dominato da rapporti di fornitura il rapporto con il mercato finale è visto, dalla maggior parte delle imprese, come "filtrato" da altre imprese committenti, e la "rapidità di risposta" alla domanda è da intendersi principalmente come flessibilità delle strutture operative interne dell'azienda.

Può essere interessante verificare quali fasi produttive siano suscettibili, sempre nelle attese degli operatori, di più intense tensioni innovative. Purtroppo qui le risposte raccolte appaiono più incerte, giacché tendono palesemente a privilegiare le specializzazioni funzionali di appartenenza, oppure quelle contigue: facendo la tara alle indicazioni presentate nella tabella 3.23. sembra delinearsi una più frequente attesa di innovazione da un lato per le fasi di finissaggio e tintoria, dall'altro lato per le strutture di servizio. Quest'ultima indicazione appare di notevole interesse, in un contesto settoriale così fortemente *production oriented* quale è emerso dalle precedenti analisi.

Allargando ulteriormente il quadro prospettico, si è chiesto agli operatori di esprimere valutazioni sulle tendenze evolutive del settore, così da cogliere i lineamenti essenziali di scenario con riferimento ai quali vengono elaborate le strategie aziendali (tab. 3.24.).

Un primo elemento è quello dimensionale. È noto che la struttura industriale italiana è interessata, quasi da un paio di decenni, da un trend di diminuzione delle dimensioni medie delle imprese e degli stabilimenti, che all'inizio degli anni '80 sembrava affermarsi incontrastato all'insegna dello slogan "Piccolo è bello". Negli anni più recenti esperti e studiosi di economia industriale hanno però messo in evidenza le conseguenze negative connesse ad una troppo spinta frantumazione dell'apparato industriale, anche in considerazione del fatto che la struttura produttiva italiana già partita da una situazione di minor concentrazione, se paragonata agli altri sistemi industriali avanzati: l'evoluzione in atto potrebbe compromettere la capacità competitiva delle imprese italiane rispetto ad un quadro interna-

Tabella 3.23. In quali aree l'innovazione produttiva sarà più intensa?

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Aree funzionali:								
Materiali	3,4	7,1	16,7	27,3	0,0	9,1	27,3	11,4
Prodotti	27,6	50,0	50,0	18,2	0,0	27,3	36,4	30,7
Processi produttivi	72,4	78,6	50,0	45,5	100,0	36,4	18,2	59,1
Strutture di vendita	13,8	28,6	0,0	18,2	0,0	36,4	9,1	17,0
Marketing e griffe	20,7	7,1	16,7	18,2	0,0	36,4	9,1	17,0
Logistica	31,0	28,6	33,3	36,4	66,7	45,5	63,6	39,8
Altro	0,0	0,0	0,0	27,3	0,0	0,0	9,1	4,5
(Numero di imprese)	27	14	6	11	6	11	10	85
Fasi produttive:								
Preparazione fibre	27,6	14,3	16,7	9,1	0,0	0,0	18,2	15,9
Filatura cardata	20,7	7,1	33,3	9,1	50,0	0,0	0,0	14,8
Filatura pettinata	31,0	21,4	33,3	0,0	33,3	9,1	0,0	19,3
Tessitura lana	17,2	35,7	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0	13,6
Tessitura altre fibre	3,4	21,4	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	5,7
Maglieria	6,9	0,0	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0	3,4
Finiss. e tintorie	17,2	50,0	16,7	45,5	50,0	36,4	27,3	31,8
Taglio	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	9,1	54,5	9,1
Confezione	6,9	0,0	0,0	45,5	16,7	45,5	63,6	22,7
Strutture di servizio	10,3	7,1	66,7	36,4	33,3	45,5	27,3	25,0
(Numero di imprese)	24	12	6	11	6	10	11	80

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Aree funzionali:									
Materiali	17,5	0,0	13,6	0,0	25,0	3,8	26,7	0,0	11,4
Prodotti	35,0	28,6	27,3	20,0	25,0	32,1	33,3	25,0	30,7
Processi produttivi	52,5	71,4	63,6	40,0	50,0	71,7	26,7	50,0	59,1
Strutture di vendita	15,0	28,6	13,6	0,0	18,8	15,1	26,7	0,0	17,0
Marketing e griffe	5,0	33,3	18,2	40,0	12,5	18,9	13,3	25,0	17,0
Logistica	32,5	28,6	54,5	80,0	43,7	35,8	33,3	100,0	39,8
Altro	5,0	4,8	4,5	0,0	12,5	0,0	13,3	0,0	4,5
(Numero di imprese)	37	21	22	5	16	51	14	4	85
Fasi produttive:									
Preparazione fibre	10,0	23,8	18,2	20,0	12,5	18,9	13,3	0,0	15,9
Filatura cardata	15,0	14,3	13,6	20,0	6,2	22,6	0,0	0,0	14,8
Filatura pettinata	15,0	28,6	18,2	20,0	6,2	28,3	6,7	0,0	19,3
Tessitura lana	7,5	23,8	18,2	0,0	6,2	20,8	0,0	0,0	13,6
Tessitura altre fibre	10,0	4,8	0,0	0,0	12,5	5,7	0,0	0,0	5,7
Maglieria	5,0	0,0	0,0	20,0	0,0	5,7	0,0	0,0	3,4
Finiss. e tintorie	35,0	23,8	36,4	20,0	12,5	30,2	53,3	50,0	31,8
Taglio	7,5	9,5	13,6	0,0	6,2	3,8	26,7	25,0	9,1
Confezione	27,5	19,0	18,2	20,0	50,0	5,7	46,7	50,0	22,7
Strutture di servizio	15,0	33,3	31,8	40,0	50,0	18,9	20,0	25,0	25,0
(Numero di imprese)	34	19	22	5	16	47	13	4	80

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.24. Previsioni di evoluzione del settore

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Espansione più intensa delle imprese:								
di maggiore dimensione	82,8	78,6	66,7	36,4	50,0	63,6	63,6	68,2
di minore dimensione	13,8	21,4	33,3	54,5	50,0	27,3	27,3	27,3
Altre risposte	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Non sa, non risponde	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	9,1	9,1	3,4
Evoluzione organizzativa verso:								
spec. su linee di prodotto	72,4	50,0	83,3	54,5	66,7	45,5	54,5	61,4
integrazione orizzontale	20,7	42,9	16,7	36,4	33,3	45,5	36,4	31,8
Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non sa, non risponde	6,9	7,1	0,0	9,1	0,0	9,1	9,1	6,8
Evoluzione organizzativa verso:								
special. per fasi di lavor.	48,3	28,6	50,0	54,5	83,3	63,6	54,5	51,1
integraz. verticale	51,7	64,3	33,3	45,5	16,7	36,4	45,5	46,6
Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non sa, non risponde	0,0	7,1	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Prosp. di contrazione produttiva:								
a livello europeo	20,7	35,7	50,0	45,5	66,7	27,3	45,5	35,2
a livello italiano	31,0	21,4	50,0	36,4	16,7	63,6	36,4	35,2
a livello piemontese	13,8	0,0	33,3	27,3	16,7	45,5	9,1	18,2
Non prevede contrazioni	27,6	28,6	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	14,8
Non sa, non risponde	13,8	14,3	16,7	18,2	16,7	18,2	18,2	15,9
Minacce competitive dai Paesi:								
industrializzati	2,0	1,5	1,7	2,0	2,2	1,7	2,0	1,9
a basso costo di manodopera	20,7	50,0	33,3	9,1	0,0	27,3	27,3	25,0
Altre risposte	65,5	50,0	66,7	81,8	83,3	72,7	63,6	67,0
Non sa, non risponde	10,3	0,0	0,0	9,1	16,7	0,0	0,0	5,7
Non sa, non risponde	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	2,3
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

Tabella 3.24. (segue)

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Espansione più intensa delle imprese:	1,6	1,4	1,2	1,0	1,6	1,2	1,7	2,2	1,4
di maggiore dimensione	55,0	76,2	77,3	100,0	56,2	77,4	53,3	50,0	68,2
di minore dimensione	40,0	14,3	22,7	0,0	37,5	20,8	40,0	25,0	27,3
Altre risposte	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Non sa, non risponde	5,0	4,8	0,0	0,0	6,2	0,0	6,7	25,0	3,4
Evoluzione organizzativa verso:	1,6	1,5	1,4	2,2	1,6	1,6	1,5	1,5	1,6
spec. su linee di prodotto	65,0	61,9	59,1	40,0	56,2	60,4	73,3	50,0	61,4
integrazione orizzontale	25,0	33,3	40,9	40,0	37,5	32,1	20,0	50,0	31,8
Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non sa, non risponde	10,0	4,8	0,0	20,0	6,2	7,5	6,7	0,0	6,8
Evoluzione organizzativa verso:	1,6	1,6	1,5	1,8	1,4	1,7	1,5	1,3	1,6
special. per fasi di lavor.	57,5	42,9	54,5	20,0	62,5	45,3	53,3	75,0	51,1
integrazione verticale	37,5	57,1	45,5	80,0	37,5	50,9	46,7	25,0	46,6
Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non sa, non risponde	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	2,3
Prosp. di contrazione produttiva:	3,0	2,6	2,3	3,2	2,7	2,8	2,9	1,5	2,8
a livello europeo	25,0	38,1	54,5	20,0	43,7	32,1	26,7	75,0	35,2
a livello italiano	30,0	42,9	40,9	20,0	37,5	34,0	40,0	25,0	35,2
a livello piemontese	17,5	23,8	18,2	0,0	43,7	9,4	20,0	25,0	18,2
Non prevede contrazioni	15,0	9,5	9,1	60,0	6,2	22,6	0,0	0,0	14,8
Non sa, non risponde	20,0	14,3	13,6	0,0	25,0	13,2	20,0	0,0	15,9
Minacce competitive dai Paesi:	2,0	1,8	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0	1,9
industrializzati	20,0	28,6	27,3	40,0	25,0	26,4	26,7	0,0	25,0
a basso costo di manodopera	70,0	61,9	72,7	40,0	75,0	62,3	66,7	100,0	67,0
Altre risposte	5,0	9,5	0,0	20,0	0,0	9,4	0,0	0,0	5,7
Non sa, non risponde	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	6,7	0,0	2,3
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

zionale che accresce il ruolo strategico di programmi e strutture di ricerca e di reti di commercializzazione, l'accesso ai quali necessita naturalmente di una certa soglia dimensionale. Corrispondentemente, l'evidenza empirica ha presentato, anche in Italia, situazioni e tendenze di ridotta redditività aziendale proprio nell'area delle imprese minori.

Di fatto, anche gli operatori tessili piemontesi appaiono consapevoli di questa correzione di rotta, ed in larga maggioranza (68,2% contro 27,3%) prevedono un'espansione più intensa nelle strutture imprenditoriali di maggiore ampiezza: una convinzione che sembra più unanime nel comparto laniero, nelle imprese di maggiore dimensione, nell'area biellese. Questa risposta, che contraddice il senso comune corrente negli anni passati, fa supporre che gli operatori intervistati abbiano già verificato nella propria esperienza professionale una sufficiente base di sintomi orientati nella direzione di un processo di riconcentrazione produttiva.

Se il processo di frantumazione avviato negli anni '70 era originato essenzialmente dalla diffusione della pratica di decentramento produttivo e della disintegrazione del ciclo verticale di produzione, può essere interessante domandarsi se un'eventuale ripresa di fenomeni di centralizzazione si riconnetta ad una ricomposizione verticale (magari con assetti diversi dal passato: con integrazione "a valle" per un miglior controllo del mercato, invece che "a monte" per una maggior garanzia sulle lavorazioni iniziali), oppure si delinei una nuova agglomerazione per fase, con la diversificazione produttiva nei confronti di una gamma più vasta di lavorazioni similari. Le risposte raccolte a questo proposito appaiono di difficile interpretazione, in quanto evidenziano una prevalenza delle aspettative di specializzazione sia in senso orizzontale, sia, meno accentuatamente, in senso verticale, dunque sia per linee di prodotto che per fasi di lavorazione; e ciò sembra in contrasto con l'ipotesi di crescita delle soglie dimensionali medie. Le spiegazioni congetturali possono essere diverse: si potrebbe supporre che i tre corni del dilemma – crescita dimensionale, specializzazione per fase, specializzazione per prodotto – potrebbero diventare compatibili nel quadro di una migliore suddivisione del carico produttivo, con riduzione del numero di operatori concorrenti; oppure che i fenomeni di specializzazione e di concentrazione si potrebbero giocare su scale funzionali differenti, con una ulteriore specializzazione delle unità direttamente operative ed una concentrazione a livello di controllo imprenditoriale o finanziario. Entrambe le spiegazioni sembrano plausibili, e possono rendere ragione del fatto che, nella valutazione degli operatori intervistati, la parola d'ordine della specializzazione produttiva sembra mantenere intatto il suo fascino, anche in una fase di riorganizzazione che premia l'incremento dimensionale.

Altri elementi sui quali si è sondata la percezione previsionale degli ope-

ratori riguardano le prospettive di contrazione produttiva, richieste distintamente per l'insieme della struttura tessile europea, per il livello nazionale, per quello regionale; ovviamente la richiesta di un giudizio così articolato mira a verificare la specifica performance che le imprese tessili piemontesi si attendono dalle realtà produttive nazionale e regionale, visto il differente andamento riscontrato negli anni '80.

Tra tutti gli interpellati, il 16% non azzarda previsioni; una quota pressoché identica non prevede contrazioni di sorta; quasi il 70% dunque si attende una recessione, già in una fase congiunturale (metà 1989) ancora largamente favorevole per l'economia italiana nel suo complesso, e per il settore tessile in particolare (nell'intero 1989, l'indice di produzione industriale per l'intero settore era cresciuto del 5,5% sull'anno precedente). Minori sono però i timori per quanto concerne la realtà produttiva regionale, che desta preoccupazione solo nel 19% degli interpellati; mentre ci si aspetta che un eventuale calo produttivo potrebbe colpire più duramente il resto dell'industria tessile nazionale (35% delle risposte) o quella del resto dell'Europa (35%). Sembrerebbe dunque di percepire, pur in un contesto più preoccupato di quanto la congiuntura corrente dovrebbe imporre, una certa fiducia degli operatori nelle risorse differenziali detenute dalla struttura imprenditoriale piemontese.

Articolando l'analisi per i vari segmenti del campione, l'ottimismo maggiore sembra però concentrato nel settore laniero, che è quello in cui già nei mesi successivi all'indagine si sono venuti enucleando i casi più significativi di crisi aziendale, e nel quale l'indice di produzione industriale ha segnalato una brusca contrazione, in controtendenza con altri comparti tessili.

Un test di notevole interesse per la chiarificazione dell'orizzonte strategico delle imprese intervistate è offerto dalla domanda circa la provenienza delle più significative minacce competitive. È evidente che in un settore "maturo" come il tessile le condizioni concorrenziali su cui possono contare i paesi emergenti, e in particolare il basso costo del fattore lavoro, fanno di questi ultimi un avversario estremamente temibile, al punto che le economie avanzate, via via che si allentano i vincoli protezionistici che le tutelano, hanno dovuto elaborare complesse strategie di adeguamento – o "dematurity" – fondate sul sostanziale abbandono delle lavorazioni banali e sulla specializzazione in un mix operativo incentrato su quelle funzioni che per livello tecnologico o per contenuto di creatività non risultano ragionevolmente trasferibili nei paesi in via di sviluppo. A questo punto, una volta adattata la configurazione delle imprese alle caratteristiche essenziali dell'ambiente economico di appartenenza, il gioco concorrenziale si complica, e pur nell'ambito di una perdurante pressione esogena proveniente dai paesi a basso costo del lavoro, il fronte decisivo della gara competitiva

si situa tra imprese e sistemi economici appartenenti ai paesi più avanzati, facendo prevalere quelle imprese o quei sistemi di imprese che hanno saputo elaborare le più efficaci strategie di dematurity, anche mediante l'integrazione operativa con le realtà produttive delle economie emergenti (si pensi alla funzione del "commercio di perfezionamento passivo", cioè al decentramento sistematico delle fasi di lavorazione in paesi caratterizzati da bassi costi dei fattori).

Le imprese piemontesi sembrano ancora in larga maggioranza allarmate dalla minaccia esterna, segnalata dai due terzi delle imprese rispondenti: questo fatto può destare qualche preoccupazione, giacché da un lato evidenzia una difficoltà di adeguamento ad un elemento di scenario già chiaro, nelle sue linee essenziali, da almeno una ventina di anni; dall'altro lato, segnala una particolare vulnerabilità alla ulteriore liberalizzazione del commercio internazionale di prodotti tessili che consegnerà nei prossimi anni al superamento dell'accordo Multifibre. Del resto, che la situazione si ponga in questi termini è comprovato dall'articolazione delle risposte raccolte, giacché una maggiore attenzione alla concorrenza dei paesi industrializzati – nell'ottica suesposta, un indice di maggiore maturità strategica delle imprese –, la si individua in quei sottoinsiemi del campione che per qualificazione di prodotto (come il comparto della tessitura laniera) o per ampiezza di orizzonte operativo (come le imprese di maggiore dimensione) hanno già potuto presumibilmente mettere a punto più efficaci programmi di immunizzazione rispetto alla pressione delle economie tessili emergenti.

Inoltre, l'elaborazione di risultati riportati all'universo di riferimento con opportuni indici di ponderazione fa supporre che la presenza di atteggiamenti strategici incerti sia ancora più estesa, giacché il campione utilizzato in qualche misura sovrarappresenta le strutture imprenditoriali più solide. Dai dati ponderati risulterebbe meno diffusa – anche se ancora maggioritaria (59%) – la consapevolezza del vantaggio competitivo attualmente detenuto dalle imprese di dimensioni maggiori; risulterebbe ancor meno condivisa la prospettiva di processi di integrazione orizzontale, che accrescano la capacità concorrenziale delle imprese sul terreno della gestione dei mercati (21%); risulterebbe infine meno avvertita la necessità di spostare l'asse della competizione sul confronto con i paesi industrializzati (15%) anziché sul logorante confronto con i paesi a basso costo del lavoro.

3.6. Sfide e risposte

In un settore caratterizzato da una rilevante polverizzazione produttiva, come il tessile-abbigliamento, in cui una larga quota delle imprese si trova

al di sotto dei livelli di massa critica necessari per lo sviluppo di talune funzioni di servizio, le iniziative consortili possono rappresentare strumenti per un migliore sfruttamento delle economie di scala in queste stesse funzioni, e quindi un accesso più produttivo e meno costoso.

Tuttavia, richiesto un giudizio sui consorzi (tab. 3.25.), si riscontra un diffuso scetticismo nei confronti di tali iniziative, o perché se ne mette in dubbio l'effettiva utilità (29% delle imprese), oppure perché, benché ritenute auspicabili, se ne riconosce la difficoltà di realizzazione (28%). Il giudizio è particolarmente negativo per le imprese cotoniere; invece, sotto il profilo dimensionale, l'interesse maggiore sembra concentrarsi nelle aziende medie (tra 100 e 200 addetti), che presumibilmente sono quelle più limitate da problemi di scala, ma non così piccole da non poter reggere gli oneri organizzativi e finanziari connessi ad un rapporto di cooperazione fra imprese.

Una parte minoritaria, circa il 40% degli intervistati, ritiene utile e perseguibile lo strumento consortile, prevalentemente con finalità di ricerca e sviluppo (8,0%), nelle attività di acquisto di materie prime in comune (3,4%) o nel rapporto con la clientela (3,4%). Da queste considerazioni non sembra opportuno trarre un giudizio globalmente negativo sullo strumento consortile, ma semmai alcuni elementi di stimolo nella ricerca di soluzioni innovative in questo campo; si tratta di rendere più appetibile ed operativo lo strumento, sperimentando magari in questa sfera i margini per un intervento pubblico di tipo innovativo.

Per quanto riguarda le opinioni circa le iniziative di internazionalizzazione suscettibili di maggiore sviluppo, prevalgono le indicazioni per una crescita degli accordi fra imprese, sia a livello commerciale (36%) che industriale (28%), seguite dalle forme di investimento diretto attraverso joint-ventures (24%) (tab. 3.26.). Risultano perciò confermate le caratteristiche assunte dalle iniziative di internazionalizzazione già perseguite in questi ultimi anni dalle imprese del tessile-abbigliamento, e precedentemente richiamate; si può solo segnalare un'accentuazione, nelle previsioni, delle forme di internazionalizzazione attraverso assorbimenti di imprese già esistenti (20%), modalità fino ad ora sperimentata in misura limitata nel Ta italiano. Le funzioni oggetto di internazionalizzazione riguardano innanzitutto le reti di commercializzazione (45%), in secondo luogo la produzione (32%) e quindi, in misura limitata, la progettazione del prodotto (15%). I settori prevalentemente interessati da queste prospettive sono quelli collocati nelle fasi finali del ciclo, la maglieria e le confezioni.

Dai dati del campione emerge una situazione di proiezione internazionale delle imprese ad alto indice di diffusione: solo un quarto delle imprese non segnala alcuna intenzione di rapporto operativo con l'estero. Naturalmente questo indice diminuisce se le risposte vengono estese all'universo di ri-

Tabella 3.25. Come giudica i consorzi fra imprese?

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfezion.	Maglieria	Confezioni	
Inutili	27,6	14,3	66,7	36,4	16,7	27,3	36,4	29,5
Ausplicabili, ma irrealizzabili	37,9	28,6	16,7	27,3	33,3	27,3	9,1	28,4
Real. solo per alcune funzioni	13,8	28,6	16,7	9,1	33,3	27,3	9,1	18,2
e in particolare:								
per acquisti in comune	3,4	7,1	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	3,4
per ricerca e sperimentaz.	3,4	21,4	16,7	0,0	16,7	0,0	9,1	8,0
per rapporto con clientela	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	18,2	0,0	3,4
per altri obiettivi	3,4	0,0	0,0	0,0	16,7	0,0	0,0	2,3
non specifica	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Da ricercarsi attivamente	20,7	28,6	0,0	27,3	16,7	18,2	27,3	21,6
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	9	86

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Inutili	30,0	33,3	31,8	0,0	43,7	26,4	33,3	0,0	29,5
Ausplicabili, ma irrealizzabili	30,0	19,0	27,3	60,0	12,5	37,7	13,3	25,0	28,4
Real. solo per alcune funzioni	20,0	14,3	22,7	0,0	18,8	13,2	26,7	50,0	18,2
e in particolare:									
per acquisti in comune	2,5	4,8	4,5	0,0	0,0	3,8	0,0	25,0	3,4
per ricerca e sperimentaz.	7,5	4,8	13,6	0,0	12,5	7,5	0,0	25,0	8,0
per rapporto con clientela	5,0	4,8	0,0	0,0	6,2	0,0	13,3	0,0	3,4
per altri obiettivi	2,5	0,0	4,5	0,0	0,0	1,9	6,7	0,0	2,3
non specifica	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	1,1
Da ricercarsi attivamente	17,5	33,3	18,2	20,0	18,8	22,6	20,0	25,0	21,6
(Numero di imprese)	39	21	22	4	15	53	14	4	86

Tabella 3.26. Iniziative di integrazione internazionale previste

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Tipologie:								
Costituzione di nuove imprese	6,9	7,1	0,0	9,1	0,0	9,1	0,0	5,7
Assorbimento imp. preesistenti	24,1	14,3	16,7	18,2	16,7	18,2	27,3	20,5
Joint-ventures	24,1	21,4	16,7	18,2	16,7	45,5	18,2	23,9
Accordi industriali	20,7	42,9	16,7	27,3	50,0	9,1	45,5	28,4
Accordi commerciali	27,6	64,3	0,0	27,3	33,3	63,6	27,3	36,4
Altre iniziative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Funzioni:								
Progettazione del prodotto	10,3	35,7	0,0	18,2	16,7	9,1	9,1	14,8
Approvigionam. materie prime	6,9	14,3	0,0	9,1	16,7	0,0	9,1	8,0
Produzione	20,7	28,6	33,3	9,1	50,0	63,6	45,5	31,8
Reti di commercializzazione	51,7	50,0	0,0	36,4	33,3	63,6	45,5	45,5
Altre funzioni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nessuna segnalazione	31,0	14,3	66,7	27,3	33,3	0,0	18,2	25,0
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Tipologie:									
Costituzione di nuove imprese	2,5	9,5	9,1	0,0	6,2	5,7	6,7	0,0	5,7
Assorbimento imp. preesistenti	15,0	19,0	27,3	40,0	25,0	17,0	26,7	25,0	20,5
Joint-ventures	17,5	28,6	22,7	60,0	18,8	26,4	20,0	25,0	23,9
Accordi industriali	15,0	33,3	45,5	40,0	31,3	26,4	20,0	75,0	28,4
Accordi commerciali	27,5	52,4	31,8	60,0	37,5	39,6	33,3	0,0	36,4
Altre iniziative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Funzioni:									
Progettazione del prodotto	12,5	9,5	27,3	0,0	6,2	15,1	20,0	25,0	14,8
Approvigionam. materie prime	0,0	9,5	22,7	0,0	0,0	9,4	6,7	25,0	8,0
Produzione	17,5	42,9	40,9	60,0	50,0	24,5	33,3	50,0	31,8
Reti di commercializzazione	35,0	61,9	36,4	100,0	56,2	49,1	20,0	50,0	45,5
Altre funzioni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nessuna segnalazione	45,0	9,5	9,1	0,0	18,8	28,3	26,7	0,0	25,0
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

ferimento; tuttavia anche in questa elaborazione la frequenza delle prospettive di iniziative di internazionalizzazione operativa rimane assai alta, toccando la metà delle imprese tessili piemontesi, soprattutto con riferimento alle reti di commercializzazione.

È stato messo in risalto come il processo di unificazione del Mercato Unico Europeo abbia effetti relativamente limitati nel tessile-abbigliamento, un settore fra quelli già tutt'ora più integrati a livello comunitario. In effetti le imprese intervistate (tab. 3.27.) giudicano "neutra" la completa realizzazione del Mercato Europeo rispetto alle prospettive aziendali (45%), mentre una buona parte (34%) vi individua un fattore di vantaggio; valutazioni negative sul nuovo contesto nel quale si troverà ad operare l'impresa provengono invece da circa il 15% degli intervistati. Il giudizio espresso non sembra presupporre un semplice atteggiamento passivo delle imprese rispetto al nuovo contesto, tenuto conto che nel 55% dei casi si prevede un processo di modificazione delle strategie adottate, che assume connotati di marcato cambiamento nel 16% dei casi. Inoltre si ritiene generalmente che prevarrà la tendenza ad accordi fra imprese di paesi diversi rispetto agli accordi fra imprese nazionali, dimostrando la diffusa consapevolezza della necessità di risposte strategiche più ampie di quelle attivabili esclusivamente all'interno di consolidati rapporti interindustriali a scala nazionale o locale.

Le valutazioni espresse fanno emergere, per una larga parte del settore, l'esistenza di una percezione del mercato unico europeo in termini di opportunità che si offrono all'impresa per liberare alcuni vantaggi competitivi, seppure condizionati all'adozione di opportune strategie, tra cui l'accentuazione dell'internazionalizzazione. Probabilmente occorre mitigare gli aspetti eccessivamente ottimistici insiti in una simile interpretazione, che oltretutto presenta elementi di contraddizione con il quadro prospettico, non scevro di elementi preoccupanti, delineato per il settore a livello sia europeo che nazionale.

Se nell'insieme era apparso modesto o sporadico il tasso di ricorso ai servizi specializzati per il sistema produttivo, sembra non carente la consapevolezza delle imprese circa il loro crescente ruolo strategico e l'apporto che essi possono offrire ad un miglioramento del management. Infatti alla richiesta di indicare le aree di servizio suscettibili di un più intenso sviluppo solo il 15% degli intervistati (in buona parte imprese minori) si astiene da ogni segnalazione (tab. 3.28.). I pronunciamenti sembrerebbero indicare una volontà abbastanza esplicita di maggiore orientamento al mercato, giacché tra le tipologie di servizio citate più frequentemente si ritrovano le ricerche di marketing (43%) e le consulenze alla commercializzazione (19%), ipotizzate anche da comparti operativi – quali la tessitura laniera e

Tabella 3.27. Aspettative relative al Mercato Unico Europeo

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Il "1992" rappresenterà per l'impresa:								
Un fattore di vantaggio	24,1	42,9	33,3	63,6	50,0	36,4	9,1	34,1
Un fattore di svantaggio	20,7	14,3	0,0	9,1	16,7	18,2	9,1	14,8
Un fattore indifferente	51,7	35,7	66,7	27,3	33,3	36,4	63,6	45,5
Non sa, non risponde	3,4	7,1	0,0	0,0	0,0	9,1	18,2	5,7
Favorirà accordi industriali o finanziari:								
Tra imprese dello stesso Paese	34,5	21,4	16,7	18,2	16,7	27,3	27,3	26,1
Tra imprese di Paesi diversi	58,6	71,4	83,3	63,6	66,7	63,6	54,5	63,6
Altre risposte	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Non sa, non risponde	6,9	0,0	0,0	18,2	16,7	9,1	18,2	9,1
Modificherà la vs. attuale strategia?	2,7	2,1	2,3	2,0	2,3	2,5	2,6	2,4
In misura marcata	6,9	7,1	16,7	36,4	16,7	18,2	27,3	15,9
In misura limitata	34,5	71,4	33,3	27,3	33,3	45,5	18,2	38,6
Non modificherà	51,7	21,4	50,0	36,4	50,0	18,2	36,4	38,6
Non sa, non risponde	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	18,2	6,8
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dimens. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Il "1992" rappresenterà per l'impresa:									
Un fattore di vantaggio	32,5	38,1	36,4	20,0	37,5	28,3	53,3	25,0	34,1
Un fattore di svantaggio	15,0	9,5	18,2	20,0	6,2	20,8	0,0	25,0	14,8
Un fattore indifferente	42,5	52,4	40,9	60,0	50,0	49,1	26,7	50,0	45,5
Non sa, non risponde	10,0	0,0	4,5	0,0	6,2	1,9	20,0	0,0	5,7
Favorirà accordi industriali o finanziari:									
Tra imprese dello stesso Paese	25,0	38,1	13,6	40,0	25,0	24,5	26,7	50,0	26,1
Tra imprese di Paesi diversi	60,0	57,1	77,3	60,0	56,2	67,9	60,0	50,0	63,6
Altre risposte	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0	1,1
Non sa, non risponde	15,0	4,8	4,5	0,0	18,8	5,7	13,3	0,0	9,1
Modificherà la vs. attuale strategia?									
In misura marcata	22,5	0,0	18,2	20,0	18,8	11,3	20,0	50,0	15,9
In misura limitata	30,0	57,1	45,5	0,0	43,7	43,4	13,3	50,0	38,6
Non modificherà	37,5	38,1	31,8	80,0	31,3	43,4	40,0	0,0	38,6
Non sa, non risponde	10,0	4,8	4,5	0,0	6,2	1,9	26,7	0,0	6,8
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Tabella 3.28. Previsioni di domanda crescente di servizi per le imprese

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfe- zion.	Maglie- ria	Confe- zioni	
Ricerche di mercato	37,9	50,0	66,7	45,5	16,7	36,4	54,5	43,2
Ricerche tecniche prod./proc.	20,7	28,6	66,7	18,2	50,0	36,4	27,3	29,5
Formazione del personale	24,1	28,6	33,3	36,4	50,0	9,1	9,1	25,0
Consulenze organizzative	13,8	7,1	0,0	0,0	0,0	27,3	27,3	12,5
Consulenze creatività/design	6,9	21,4	0,0	27,3	50,0	18,2	18,2	17,0
Consulenze commerciali	20,7	21,4	0,0	27,3	0,0	27,3	18,2	19,3
Altri tipi di servizio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,1	0,0	1,1
Nessuna segnalazione	17,2	7,1	0,0	27,3	0,0	18,2	18,2	14,8
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				Tot.
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	
Ricerche di mercato	37,5	52,4	45,5	40,0	31,3	45,3	40,0	75,0	43,2
Ricerche tecniche prod./proc.	27,5	28,6	36,4	20,0	37,5	22,6	40,0	50,0	29,5
Formazione del personale	22,5	28,6	27,3	20,0	25,0	30,2	13,3	0,0	25,0
Consulenze organizzative	5,0	9,5	18,2	60,0	25,0	11,3	0,0	25,0	12,5
Consulenze creatività/design	12,5	4,8	36,4	20,0	25,0	13,2	20,0	25,0	17,0
Consulenze commerciali	22,5	28,6	4,5	20,0	6,2	20,8	26,7	25,0	19,3
Altri tipi di servizio	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0	1,1
Nessuna segnalazione	22,5	4,8	13,6	0,0	25,0	11,3	20,0	0,0	14,8
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

la filatura cotoniera – attualmente caratterizzati da un'ottica accentuatamente manifatturiera, ed anche dalle imprese di minori dimensioni.

Altri tipi di servizio con buon indice di segnalazione riguardano il problema della qualità: sono la ricerca tecnologica (30%) e la formazione del personale (25%), il cui sviluppo è pronosticato più frequentemente dalle imprese di perfezionamento e dalle filature cotoniere.

Nell'ambito di un'indagine settoriale svolta da un Istituto Regionale di ricerca, è naturalmente importante rilevare eventuali aspettative degli operatori nei confronti dell'operatore pubblico locale, con naturale riferimento al complesso passaggio evolutivo in cui è impegnato il settore produttivo studiato (tab. 3.29.). Chi abbia esperienza di indagini di questo tipo sa che il favore con cui le imprese considerano un intervento pubblico promozionale, è – a torto o a ragione – alquanto modesto, in genere per un diffuso scetticismo nei confronti delle capacità realizzative delle amministrazioni pubbliche italiane. Questa rilevazione ha avuto invece un numero di risposte significative assai elevato, giacché meno del 6% degli operatori ha evitato di rispondere, e un altro 20% circa ha fornito risposte parzialmente elusive del tipo: "La pubblica amministrazione, prima di porsi obiettivi ambiziosi come un intervento di politica industriale, pensi a svolgere adeguatamente i suoi compiti ordinari, come la predisposizione dei servizi essenziali".

Più di tre quarti delle imprese intervistate, dunque, esprime interesse ad un apporto specifico del soggetto pubblico alla modernizzazione del settore. Le modalità di questo intervento sembrerebbero delineare un modello di relazioni in base al quale l'amministrazione pubblica agisce sul terreno delle economie esterne e dei fattori di produzione, senza ingerenze e commistioni con la gestione imprenditoriale vera e propria. Infatti le risposte raccolte evidenziano l'utilità di una migliore conduzione della formazione professionale (47% degli intervistati), ma anche, elemento meno scontato e sperimentato, la predisposizione di studi e ricerche (40%). Poiché la domanda precedente aveva fatto emergere una diffusa previsione di sviluppo delle ricerche di mercato (40% dei rispondenti) sembrerebbe di poter desumere da questi elementi l'esistenza di un significativo – e tuttora ineso – fabbisogno di elementi informativi sull'evoluzione dei mercati e delle tecnologie, come fattore di riduzione della crescente incertezza del contesto operativo.

Meno gradite sembrerebbero invece quelle tipologie di intervento pubblico che presuppongono un più ampio coinvolgimento operativo, come l'organizzazione di missioni commerciali, l'appoggio alla formazione di consorzi fra imprese, la costituzione di società di servizi: funzioni per le quali probabilmente gli operatori riterrebbero più idonee soluzioni organizzative determinate unicamente da soggetti privati e da logiche di mercato.

Tabella 3.29. Interventi pubblici auspicati

	Comparto operativo							Tot.
	Lana filat.	Lan. tessit.	Cotone filat.	Cotone tessit.	Perfezion.	Maglieria	Confezioni	
Realizzaz. di studi e ricerche	34,5	50,0	66,7	27,3	50,0	36,4	36,4	39,8
Organizz. di missioni commerc.	20,7	21,4	0,0	9,1	33,3	9,1	9,1	15,9
Prom. di consorzi fra imprese	13,8	28,6	16,7	0,0	33,3	18,2	27,3	18,2
Formazione professionale	37,9	57,1	50,0	54,5	50,0	45,5	45,5	46,6
Costitut. società di servizi	3,4	21,4	0,0	18,2	16,7	36,4	0,0	12,5
Altre iniziative	31,0	28,6	16,7	27,3	16,7	9,1	9,1	22,7
Nessuna segnalazione	6,9	0,0	16,7	0,0	0,0	0,0	18,2	5,7
(Numero di imprese)	29	14	6	11	6	11	11	88

	Classe dims. (addetti)				Provincia di localizzazione				
	10 - 99	100 - 199	200 - 399	400 - ...	TO	VC	NO	CN	Tot.
Realizzaz. di studi e ricerche	27,5	57,1	45,5	40,0	43,7	41,5	26,7	50,0	39,8
Organizz. di missioni commerc.	15,0	14,3	22,7	0,0	12,5	17,0	20,0	0,0	15,9
Prom. di consorzi fra imprese	17,5	0,0	31,8	40,0	0,0	18,9	26,7	50,0	18,2
Formazione professionale	40,0	66,7	36,4	60,0	62,5	45,3	40,0	25,0	46,6
Costitut. società di servizi	17,5	14,3	4,5	0,0	12,5	11,3	20,0	0,0	12,5
Altre iniziative	30,0	14,3	18,2	20,0	12,5	26,4	20,0	25,0	22,7
Nessuna segnalazione	10,0	0,0	4,5	0,0	6,2	5,7	6,7	0,0	5,7
(Numero di imprese)	40	21	22	5	16	53	15	4	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Tabella 3.30. Alcuni dati sull'area di Biella

		Biella	Piemonte
Popolazione:	1951	172.406	3.518.177
valore assoluto	1961	189.289	3.914.250
	1971	194.596	4.432.313
	1981	192.995	4.479.067
	1987	188.022	4.377.475
Popolazione:	1951-61	0,94	1,07
var. % m.a.	1961-71	0,28	1,25
	1971-81	-0,08	0,10
	1981-87	-0,43	-0,38
Reddito disp. pro-capite:	1982	9,01	8,16
v.a.	1985	14,54	13,68
	1987	16,98	16,14
Reddito disp. pro-capite:	1982	110,42	100,00
indice relativo	1985	106,29	100,00
	1987	105,20	100,00
Reddito disp. pro-capite:	1982-85	17,30	18,80
var. % m.a.	1985-87	8,07	8,62
	1982-87	13,51	14,62

N.B.: i dati di reddito sono in prezzi correnti

Fonte: Istat e Banco di S. Spirito

Estendendo i risultati della rilevazione all'universo di riferimento, il quadro di questi due ultimi argomenti del questionario (aspettative di domanda crescente di servizi alle imprese e tipi di intervento pubblico) evidenzia le seguenti variazioni rispetto alla situazione del campione:

- cresce la percentuale delle mancate risposte, che raggiungono il 34% per i servizi terziari qualificati e il 20% per gli interventi pubblici auspicati;
- si attenua la concentrazione dell'attenzione sulle ricerche di mercato come settore di servizio a domanda crescente, e sull'effettuazione di studi e ricerche come oggetto privilegiato di intervento pubblico (anche se entrambi gli elementi conservano un'elevata frequenza di segnalazione);
- rimane notevole l'attenzione alle attività di supporto tecnico (ricerche sui prodotti e i processi) e alla formazione del personale.

3.7. La specificità biellese

L'area biellese costituisce notoriamente una delle principali zone tessili a livello italiano ed europeo. Al 1981 nei comuni che componevano il "comprensorio" biellese si addensava quasi la metà dell'occupazione tessile regionale, e i tre quarti di quella laniera; inoltre, una quota significativa di at-

tività tessili si localizzava in aree limitrofe, quali la Valle Sesia e il medio Novarese (tab. 3.31). Accanto alle filature e tessiture della lana, il Biellese risultava specializzato nelle attività di perfezionamento tessile (45% dell'occupazione regionale) e nella maglieria (33%). La struttura produttiva operante nell'area risultava largamente dominata dalle imprese piccole e medie. Nell'insieme del settore tessile solo l'11% degli addetti era compreso in unità produttive con oltre 500 addetti, mentre il 17% risultava impiegato in microimprese con meno di 10 addetti.

Negli anni '70 trovava larga diffusione un atteggiamento di preoccupazione in ordine alla iper-specializzazione dell'area, anche per il fatto che questa risultava incentrata su un settore produttivo il cui mercato era considerato suscettibile di modesti tassi di espansione, ed esposto a crescenti tensioni competitive. A smentire almeno in parte questi timori, si riscontra che per tutti gli anni '80 ed ancora attualmente l'area biellese si presenta come una delle zone più prospere della regione, con una situazione del mercato del lavoro tendenzialmente prossima alla condizione di piena occupazione, e con sintomi di tensione pronti ad accendersi ogniqualvolta la congiuntura favorevole accresce la domanda di lavoro. Anche nell'area, naturalmente, la recessione 1980-83 produsse un'accentuata contrazione occupazionale, successivamente recuperata solo in parte nella ripresa congiunturale 1984-89. Tuttavia, un bilancio al 1987 evidenzia una riduzione della base occupazionale delle imprese con almeno 10 addetti pari al 15,3%, quindi più limitata che in altre aree del Piemonte (ad esempio, le aree contermini di Vercelli e Borgosesia manifestano variazioni rispettivamente pari al -24,5 e al -20,8 per cento). In tale ambito evolutivo, l'industria tessile evolve in modo rigidamente parallelo all'industria manifatturiera complessiva (-15,5%), mentre, fra le altre industrie significativamente presenti nella zona il settore dei mezzi di trasporto fa registrare una diminuzione più intensa (-46%), la meccanica non elettrica una contrazione analoga (-12%), l'industria elettromeccanica ed elettronica un significativo ampliamento (+32%) (tab. 3.32.).

La prosperità della zona biellese emerge anche dalle stime relative al reddito disponibile nei comuni italiani (Marbach-Banco di S. Spirito), che per il 1987 fanno assegnare all'area un reddito pro-capite superiore del 5,2% al livello medio regionale (tab. 3.30.). Tuttavia la stessa fonte statistica segnala una dinamica degli indici di ricchezza che per l'area è meno favorevole che per l'intera regione, e sembrerebbe portare ad una graduale erosione del vantaggio detenuto: infatti al 1982 il reddito per abitante relativo all'area biellese distanziava del 10,4% la media regionale. Ammettendo l'attendibilità di tali indicatori, sembrerebbe di poter concludere che una dinamica soddisfacente del settore manifatturiero, in uno dei più tipici distretti indu-

Tabella 3.31. Comprensorio di Biella: struttura dell'industria tessile al 1981

	Unità	Addetti	Dimens. media	% add. Imprese < 10 a.	% add. Imprese > 100 a.	% add. Imprese > 500 a.	% su ind. man.	% su totale reg.	Indice di specializ.
431 Industria laniera	2.192	24.538	11,2	18,8	36,7	12,3	54,0	75,0	12,469
432 Industria cotoniera	51	917	18,0	11,3	26,2	9,3	2,0	8,6	1,435
433 Industria della seta e fibre chimiche	16	339	21,2	11,8	33,6	10,3	0,7	10,0	1,655
434 Industria della canapa e del lino	6	183	30,5	4,9	0,0	3,3	0,4	74,7	12,412
435 Industria della juta	1	1	1,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,074
436 Industria di maglia, maglieria e calz.	329	4.383	13,3	14,2	48,2	9,4	9,6	33,0	5,477
437 Industria del perfezionamento tessile	201	2.787	13,9	11,8	22,0	7,0	6,1	45,2	7,505
438 Industria prod. di arazzi, tappeti, ecc.	4	57	14,3	17,5	0,0	15,8	0,1	3,7	0,613
439 Altre industrie tessili	66	507	7,7	23,5	22,3	12,8	1,1	11,6	1,920
451 Prod. a macchina di calzature	3	8	2,7	100,0	0,0	87,5	0,0	0,2	0,031
452 Prod. di calzature su misura	5	5	1,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,989
453 Confez. in serie di artic. abbigliam.	98	720	7,3	24,2	27,6	12,8	1,6	2,5	0,413
454 Confez. su misura di artic. vestiario	178	238	1,3	91,6	0,0	13,9	0,5	4,8	0,805
455 Confez. di altri articoli tessili	47	151	3,2	56,3	0,0	26,5	0,3	5,7	0,948
456 Confez. di pellicce	5	18	3,6	100,0	0,0	88,9	0,0	1,4	0,235
43 Industrie tessili	2.866	33.712	11,8	17,3	36,2	11,3	74,1	46,4	7,717
45 Industrie abbigliam. e arredamento	336	1.140	3,4	44,6	17,5	16,5	2,5	2,7	0,450
2.3.4 Totale industria manifatturiera	4.944	45.471	9,2	21,9	34,5	13,6	100,0	6,0	1,000

Fonte: Istat, censimento dell'industria

Tabella 3.32. Area di Biella – Dinamica occupazionale 1980-87 per classi di attività

	1980		U.L.	1987	
	Addetti	Strutt. % add.		Addetti	Strutt. % add.
23 Estrazioni minerali	145	0,43	7	197	0,68
24 Lavorazione minerali	242	0,71	4	99	0,34
25-26 Chimiche e fibre	178	0,52	4	149	0,52
31 Costruz. prod. metallo	421	1,24	22	383	1,33
32 Macch. e materiale mecc.	1.357	3,99	33	1.192	4,14
33 Macch. ufficio ed elab. dati	41	0,12	2	33	0,11
34 Costr. e install. impianti	581	1,71	10	766	2,66
35 Auto, carrozz., parti, access.	1.833	5,39	1	984	3,42
37 Meccanica di precisione	176	0,52	4	234	0,81
41 Ind. alimentari di base	143	0,42	8	167	0,58
42 Altre ind. alimentari	86	0,25	4	114	0,40
43 Industrie tessili	27.193	80,00	490	22.983	79,86
44 Pelli e cuoio	149	0,44	2	175	0,61
45 Calzature e abbigliam.	847	2,49	18	782	2,72
46 Legno e mobili	104	0,31	6	91	0,32
47 Carta, stampa ed editoria	152	0,45	6	113	0,39
48 Gomma e manuf. mat. plast.	344	1,01	9	316	1,10
Totale	33.992	100,00	630	28.778	99,99

Fonte: Ires, Anagrafe delle imprese

striali del Piemonte, non risulterebbe per sé sufficiente a generare un più generale accrescimento economico dell'area stessa, rinviando alla necessità di un parallelo sviluppo di più sofisticate funzioni terziarie (commerciali, organizzative, finanziarie).

Anche dall'analisi diretta qui presentata, i cui risultati sono riportati in Appendice, l'area biellese evidenzia, com'è ovvio, l'accentuata specializzazione laniera, integrata dalle principali lavorazioni complementari riguardanti altre fibre (cotone, fibre sintetiche). L'età media delle imprese analizzate risulta leggermente inferiore alla media regionale, testimoniando la vitalità di un tessuto produttivo che ancora negli ultimi due decenni ha potuto consentire la germinazione di nuove iniziative imprenditoriali; corrispettivamente, più diffuse che nell'intero campione regionale appaiono le forme aziendali meno strutturate, quali le società a responsabilità limitata o le società di persone.

La qualificazione produttiva appare eccellente, soprattutto nel campo delle tessiture, dove la quasi-totalità della produzione viene a collocarsi, a giudizio degli operatori, nelle fasce alta e medio-alta.

Il dinamismo di questa struttura imprenditoriale risulta confermato dal trend occupazionale del biennio precedente la rilevazione, periodo nel quale gli addetti delle imprese esaminate si accrescono del 5,1% (1,4% nell'intero Piemonte). Mediamente, la composizione della forza lavoro per qualifiche appare collocata intorno ad un baricentro più basso di quello re-

gionale; tuttavia il gruppo delle tessiture evidenzia un più alto indice di "impiegatizzazione" delle maestranze (impiegati e dirigenti su totale occupati: 25,4%). Anche nelle tessiture biellesi, peraltro, resta forte la quota degli addetti in produzione (84,8%); dimostrando il carattere tecnico/manifatturiero delle professionalità testè individuate.

La clientela tipica delle imprese tessili biellesi è rappresentata, in misura ancora maggiore rispetto alla media regionale, da grandi utilizzatori industriali (80,7%). È però molto forte, pur entro un rapporto di fornitura, il contributo creativo delle imprese biellesi: nel caso delle tessiture, la quasi totalità della produzione effettuata nasce da un apporto progettuale – univoco, o in collaborazione – degli operatori interpellati. Può essere interessante segnalare che il rapporto di progettazione congiunta tra tessitura e cliente è visto dagli operatori come destinato a svilupparsi.

Stranamente, il processo innovativo attuato nel passato recente non appare così vivace come sarebbe logico attendersi: o meglio, esso sembra essersi concentrato su alcuni tipi di innovazioni di prodotto, quali l'utilizzo di nuovi materiali e la produzione su lotti più ampi. Ad una innovazione tecnico/manifatturiera ha fatto raramente riscontro una innovazione nel posizionamento di mercato, nella strategia di gamma, ed anche nell'automazione dei processi produttivi. Relativamente più vivaci, e allineate alla media regionale, sembrano invece le prospettive di innovazione, che comprendono in molti casi il controllo informatico della produzione. Anche sotto il profilo delle tecnologie informatiche possedute, per il momento le imprese biellesi non sembrano collocarsi in posizione di eccellenza rispetto al resto del Ta regionale.

La struttura dei mercati di approvvigionamento e di sbocco appare naturalmente influenzata dall'orientamento operativo che caratterizza il tessile biellese. Dunque, un notevole peso degli acquisti di materie prime sui mercati extraeuropei (86% nelle tessiture), forte incidenza di semilavorati acquistati in zona (caratteristica tipica di un distretto industriale a spiccata integrazione produttiva), notevole vocazione all'export, soprattutto nelle tessiture, che rivolgono ai mercati esteri la metà della loro produzione, privilegiando mercati remunerativi come il centro Europa e il Giappone. La vocazione all'export risulta peraltro in ascesa, giacché le imprese che intendono accrescere la loro presenza all'estero costituiscono un'ampia quota del campione, mentre sono rare quelle che si propongono di incrementare il mercato nazionale.

A questi intenti di dinamismo commerciale non sempre corrispondono però adeguate strategie di marketing. Ad esempio, le politiche di marchio appaiono tendenzialmente conservative: solo un'impresa su nove valorizza il proprio nome attraverso un'attività di mera intermediazione commer-

ziale, una su venti lo fa cedendolo a terzi, mentre la quota maggioritaria della produzione (salvo che nel comparto delle tessiture) è venduta senza marchio. Il ricorso a tecniche sofisticate di marketing è meno diffuso che nel Ta regionale, e le imprese affidano spesso il proprio destino ad un rapporto stabile con grandi utilizzatori industriali, ciò che tende a vincolarne il potenziale espansivo, oltre che comportare una sistematica introiezione di rischio imprenditoriale aggiuntivo. Questo giudizio di modesta iniziativa sul piano delle strategie di mercato trova riscontro negli indici di ricorso ai servizi per il sistema produttivo, dati che non si discostano dalla non entusiasmante situazione media regionale. Anche nel Biellese, come già rilevato per l'intero campione, si può cogliere una vaga consapevolezza da parte degli operatori circa un futuro sviluppo del ruolo e della misura di impiego di servizi di marketing: forse, adeguate campagne di informazione o esperimenti di accesso guidato alle nuove metodologie di gestione del mercato potrebbero far superare lo iato che separa la 'consapevolezza dell'utilità' dalla 'decisione al ricorso'.

Il posizionamento competitivo delle imprese biellesi non appare significativamente diverso da quello relativo all'intero campione regionale: forte attenzione alla concorrenza sui prezzi, prevalente timore di fronte alla minaccia proveniente dalle industrie dei paesi emergenti, aspettative di contrazione produttiva concernenti il contesto nazionale ed europeo, ma non particolarmente gravi per l'industria tessile piemontese. Sembrerebbe di dover concludere che per gli operatori della zona l'essere collocati in un'area sistema ad elevata specializzazione non comporti mediamente sostanziali differenze di percezione strategica rispetto al resto degli operatori regionali.

Più netta, o più diffusa che altrove, è invece la convinzione che il nuovo contesto concorrenziale veda favorite le imprese di maggiori dimensioni: nel comparto laniero, sia tra le filature che tra le tessiture, questa valutazione vede d'accordo quattro operatori su cinque. Tra le tessiture, che sono di fatto le imprese biellesi a più ravvicinato contatto con il mercato finale, l'opzione verso la maggiore dimensione viene condotta alle sue più rigorose conseguenze in termini organizzativi: la previsione di un ritorno a logiche di integrazione verticale ed orizzontale del ciclo lavorativo, dopo la dominanza del principio di specializzazione e scomposizione per fasi operative e per tipologie di prodotto, che durava da quasi venti anni.

Due considerazioni conclusive. Meraviglia un poco l'emergere di un quadro non sempre brillantissimo dall'analisi di una struttura produttiva universalmente accreditata per il livello qualitativo delle sue produzioni, le caratteristiche di area sistema ad elevata integrazione funzionale, l'ampiezza delle proiezioni internazionali. Ove non si intenda contestare l'affidabilità e il significato degli indicatori qui presentati (il che potrebbe trovare qual-

che giustificazione nella ristrettezza del campione utilizzato, che per l'area in questione conta una quarantina di imprese), sembrerebbe di doversi concludere che anche in un contesto imprenditoriale di buon livello, il posizionamento strategico dei diversi suoi spezzoni rimanga assai eterogeneo, e accanto ad un'élite di imprese di indiscusso prestigio si ritrova una vasta rete di operatori che ancora non hanno risolto il problema di un autonomo – quindi, non subalterno – accesso al mercato. Una questione che presenta risvolti particolarmente critici per le imprese collocate nelle fasi lavorative iniziali (come le filature e le attività connesse che peraltro, nei mesi successivi alla rilevazione, hanno dovuto affrontare difficoltà generalizzate), alle quali riesce sovente difficile affrancarsi da una condizione di dipendenza rispetto ad una committenza consolidata.

La seconda considerazione riguarda le prospettive. Certo la struttura tessile biellese non appare esposta – nel breve termine – al pericolo di drastici ridimensionamenti: tuttavia anche in quest'area la crescente competitività del quadro internazionale ha cominciato a farsi sentire, metterà a prova la capacità di sopravvivenza delle componenti meno agguerrite, o meno aggiornate, del sistema produttivo locale. Sarà allora necessario un riesame generale delle strategie, anche perseguendo il rafforzamento delle strutture imprenditoriali, o attraverso processi di acquisizione e fusione, ovvero mediante forme innovative di autentica cooperazione strategica tra imprese indipendenti. Le stesse opportunità connesse all'organizzazione in "distretto", come la presenza in loco di servizi di prim'ordine sul piano della formazione professionale e del trasferimento tecnologico, dovranno scoprire, in questa fase di movimento, una più intensa e sistematica valorizzazione.

3.8. Conclusioni

Il settore tessile e dell'abbigliamento costituisce tuttora una delle principali specializzazioni industriali del Piemonte, e ha confermato questa sua presenza, nel corso degli anni più recenti, con una dinamica produttiva e occupazionale che non si discosta dall'andamento generale dell'intero settore manifatturiero regionale.

L'assetto del comparto presenta in Piemonte una conformazione ampiamente consolidata e per certi versi "matura", caratterizzata dalla presenza di robuste qualificazioni tecnologiche e professionali, ma allo stesso tempo da un ancora modesto orientamento al mercato. Da questa configurazione strutturale derivano elementi di stabilità, che in qualche modo proteggono il Ta piemontese da troppo violente oscillazioni congiunturali, ma deriva altresì una certa timidezza nell'impostazione delle strategie di posizionamento operativo e di conquista dei mercati.

La via di consolidamento per il Ta regionale sembra inscritta nella piena esplicazione di due elementi strategici, che finora hanno trovato realizzazione solo in misura parziale, anche se non certo trascurabile. Da un lato, l'innovazione tecnologica e organizzativa, che deve diventare una pratica quotidiana e irrinunciabile delle imprese. Dall'altro lato una scelta decisa in favore dell'alta qualità, in termini di prodotto e di immagine, elemento che solo può giustificare la permanenza del Ta in una regione industrialmente avanzata: sulla base di una competizione di prezzo – un'ottica ancora condivisa da troppe aziende – strategicamente il Ta piemontese non può avere prospettive rassicuranti.

Un più adeguato orientamento strategico e organizzativo richiede lo sviluppo di funzioni di supporto al management e alla pianificazione aziendale, che vanno dal marketing alla ricerca tecnologica, dalla consulenza organizzativa alla formazione professionale, dalla pubblicità alla nuova finanza. Queste funzioni possono essere sviluppate all'interno dell'azienda (da parte delle unità di maggiori dimensioni) o possono essere acquistate sul mercato, rivolgendosi a centri specializzati: l'impressione è che il Ta piemontese, salvo eccezioni anche significative, si muova ancora troppo debolmente su entrambi i versanti.

Costituisce un elemento ormai risaputo il fatto che un salto di qualità nelle condotte imprenditoriali si pone come un'esigenza ineliminabile, di fronte ad un processo di integrazione internazionale che ridefinisce profondamente i modelli competitivi e le possibilità di successo – o anche solo di sopravvivenza – delle imprese. Il fenomeno appare già avviato, ed anzi assai avanzato, anche nel settore Ta, e troverà nella realizzazione del Mercato Unico Europeo la spinta per un ulteriore approfondimento. Si porrà per le imprese tessili piemontesi il problema di rapportarsi a questa evoluzione in modo attivo, così da cogliere le nuove opportunità da essa dischiuse, e non solo da fronteggiare o tamponare i suoi effetti negativi. Dovrà quindi crescere la loro capacità di presenza estera, sia con una più aggressiva penetrazione commerciale nei mercati più ricchi, sia con lo sviluppo delle iniziative di internazionalizzazione operativa (accordi industriali o commerciali, joint ventures, acquisizioni o costituzioni di imprese all'estero) già avviate da una quota ristretta di esse.

Queste sfide nuove porranno alle imprese italiane un problema di soglie dimensionali. Già oggi appare superata la fase di indiscusso vantaggio per le unità produttive minori che si era aperta negli anni '70. Il controllo dei mercati, le esigenze di competizione mediante un'offerta più differenziata, l'affacciarsi di nuovi vincoli di indivisibilità nell'avvio di progetti di ricerca o nel ricorso a servizi specializzati costituiscono un nuovo sistema di economie di scala che mette a dura prova un apparato imprenditoriale carat-

terizzato dalla prevalenza delle imprese minori. Da queste condizioni di difficoltà potrebbe derivare – e già se ne colgono le avvisaglie – una ripresa dei processi di concentrazione, con la costituzione o l'ampliamento dei "gruppi" o con l'uscita dal mercato delle unità marginali. Una via alternativa potrebbe essere costituita dalla creazione di raggruppamenti non gerarchici, attraverso l'instaurazione di rapporti collaborativi e paritari tra imprese per lo scambio di esperienze e risorse, o la realizzazione di progetti congiunti: ma per ora questa via sembra suscitare troppo estese diffidenze negli operatori tessili piemontesi.

Potrebbe l'operatore pubblico esercitare un qualche ruolo nel promuovere queste interrelazioni, e più in generale nel favorire quel salto di qualità nelle strategie industriali di cui si avverte il bisogno? Pur nel contesto di un diffuso e radicato scetticismo, una nuova domanda nei confronti dell'intervento pubblico, anche a scala locale, sembra emergere, sottolineando l'esigenza di una maggiore efficienza nella predisposizione delle "public utilities" (servizi e infrastrutture di base), ma anche segnalando campi di intervento più direttamente connessi alle esigenze produttive come la formazione professionale e l'offerta di informazioni tecnologiche e di mercato.

Riferimenti bibliografici

- Associazione Cotoniera Italiana (ACI), *Statistiche Cotoniere Italiane*. 1987.
- ACI, *Statistiche Cotoniere Internazionali*. 1987.
- ACI, *Compendio statistico*. 1988.
- Aggarwalv, *Liberal Protectionism: the International Politics of Organized Textiles Trade*. University of California Press, 1985.
- Associazione Laniera Italiana (ALI), *Statistiche Ufficiali della Lana*. 1987.
- Balestri, A., *Cambiamento e politiche industriali nel distretto tessile di Prato*. Milano: Angeli, 1990.
- Barbieri Hermitte, R., *L'internazionalizzazione produttiva dell'industria tessile-abbigliamento italiana: risultati di una ricerca sul campo*. "Economia e politica industriale", n. 47, 1985.
- Camagni, R., Rabellotti, R., *Informatica e innovazione: il caso del settore tessile-abbigliamento*. "Quaderni di informatica", n. 3, 1988.
- CESDIT, *Tessile-Abbigliamento. Il sistema produttivo, distributivo, strutture, flussi e interrelazioni*. Milano, 1988.
- CITER, *Strutture e strategia delle imprese del tessile-abbigliamento in Emilia Romagna*. Modena, 1990.
- Cline, W.R., *The Future of World Trade in Textiles and Apparel*. Washington: IFE, 1987.
- Cohen, C.M., *Textile industrie pointe*. "Le nouvel economiste", n. 401, 1983.
- Commission of The European Communities, *The Cost of Non-Europe in the Textile-Clothing Industry*, in: *Research on the "Cost of Non-Europe"*. Luxembourg, 1987.
- Consiglio Affari Internazionali Federtessile (CAIF), *Italia*. Ciclostilato, 1987.
- Consiglio Affari Internazionali Federtessile (CAIF), *Evoluzione economica e industriale nel 1987*. Ciclostilato, 1988.
- Comitextil, *Politica comunitaria delle sovvenzioni dell'industria tessile*. 1988.
- Comitextil, *L'industria europea del tessile-abbigliamento e la ripresa economica del MEC*. 1988.
- Correale, G., Gaeta, R., *Mutamenti strutturali nell'industria tessile-abbigliamento mondiale. Posizione competitiva e strategie internazionali delle aziende italiane*. "Economia e politica industriale", n. 38, 1983.

Cova, *Le textile entre une politique communautaire et un protectionism qui se survit*. Revue du Marche Commun, 1982.

Curbon, *Neo-protectionism, the MFA and the European Community*. World economy, 1981.

De la Torre, J., *Clothing Industry Adjustment*, in: *Developed Countries*. London: Trade Policy Research Centre, 1986.

Federtessile, *Statistiche Ufficiali*. Vari anni.

Federtessile, *Quaderno federtessile*. Vari anni.

Federtessile, *Il settore tessile abbigliamento in Italia*. Milano: Angeli, 1980.

Fornengo, G., *Gli effetti del protezionismo nel settore tessile*. "L'industria", n. 3, 1984.

Fornengo, G., *L'industria italiana dell'abbigliamento*. Milano: Angeli, 1978.

Fornengo, G., *Innovazione ed internazionalizzazione dell'industria tessile-abbigliamento*, in: *Strutture di mercato, scelte metodologiche e ruolo delle istituzioni nell'ultimo decennio*. Milano, 1986.

Fornengo, G., *La concorrenza internazionale nel settore tessile-abbigliamento*. "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 88, 1981.

Frey, L., *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessile-abbigliamento in Italia*. Milano: Angeli, 1975.

Fubini, S., *I nuovi processi di riorganizzazione industriale*. "L'impresa", n. 6, 1987.

Giuiuzza, P., Mariotti, S., *Economie di dimensione e struttura delle imprese in un comparto dell'industria dell'abbigliamento*. "Economia e politica industriale", n. 2, 1979.

Harrigan, K.R., *Strategie d'impresa nei settori maturi*. Milano: McGraw-Hill, 1990.

Hoffman, K., Rush, H., *Micro-Electronics and Clothing*. New York: Praeger, 1988.

International Standing Working Group of Textile Geography, *Problems in Textile Geography*. "University of Lodz", n. 1, 1988.

I.R.I.S., Atti del Convegno internazionale di Studi, *Le città tessili e le sfide del cambiamento*. Prato, 22-23 novembre, 1991.

IRPET, *Indagine sulle imprese toscane del Gruppo Moda*. Firenze, Mimeo, 1991.

I.R.S. - Federtessile, *Rapporto sul settore tessile-abbigliamento in Italia*. Milano, 1989.

- Malerba, F., *Il commercio estero nel settore tessile-abbigliamento: i diversi paesi industrializzati e il caso Italia*. "Economia e politica industriale". n. 2, 1979.
- Marchionatti, R., *Note sulla dinamica del commercio internazionale tessile-abbigliamento e la collocazione dell'Italia negli anni '70*. "Economia e politica industriale", n. 28, 1980.
- Marchionatti, R., *Studio su alcune variabili critiche del sistema tessile-abbigliamento italiano negli anni '70*. Federtessile, 1983.
- Marchionatti, R., *Gli effetti di produttività e costo del lavoro in un comparto dell'industria tessile-abbigliamento negli anni '70*. "L'industria", n. 4, 1984.
- Marchionatti, R., *L'accordo Multifibre: storia, bilancio critico e prospettive del protezionismo tessile*, in: Malaman-Ranci (ed.), *Le politiche industriali della CEE*. Bologna: Il Mulino, 1988.
- Marchionatti, R., *Protezione e aggiustamento settoriale in Italia. Il caso dell'industria tessile*. "Rivista di Politica Economica", fascicolo VII-VIII, luglio-agosto 1991.
- Marchionatti-Marchi, *Misure di regolamentazione e meccanismi di mercato nella evoluzione degli scambi internazionali di prodotti dell'industria tessile e abbigliamento*. Federtessile, 1987.
- Mariotti, S., *Efficienza e struttura economica: il caso tessile-abbigliamento*. Milano: Angeli, 1982.
- Ministero dell'Industria, *Programma finalizzato sistema della moda*. Roma, 1979.
- OECD, *Textile and Clothing Industries. Structural Problems and Policies in OECD Countries*. Paris, 1983.
- Onida, F.,...[et al.], *Internazionalizzazione dell'industria, nuove forme e problemi aperti*. Milano: Angeli, 1984.
- Pelzman, J., *The Competitiveness of the U.S.: Textile Industry*. The University of South Carolina Press, 1980.
- Pontarollo, E., *Decentramento: il caso dell'abbigliamento*. "Mondo Economico", n. 4-5, 1977.
- Pontarollo, E., Marelli, E., *L'industria italiana dell'abbigliamento. L'evoluzione strutturale nel decennio 1971-81*. Ass. It. Industriali Abbigliamento, 1984.
- Pomfret, *Trade Effects of European Community Preferences to Mediterranean Countries: the Case of Textile and Clothing Import*. World development, 1982.

- R. & P. Ricerche,...[et al.], *L'Italia multinazionale*. Milano: Il Sole 24 Ore, 1986.
- Rossini, G., *Il settore tessile-abbigliamento in Europa al 1992: i prezzi, i consumi e le residue barriere*. "Rivista di Politica Economica", Anno LXXVIII, Serie III, luglio, 1988.
- Rullani, E., Zanfrei A., *Benetton: invenzione e consolidamento di un sistema internazionale*. "Bollettino Ospri", 1984.
- Sheperd, G., *Industrial Strategies in Textiles and Clothing and Motor cars*, in: C., Saunders (a cura di), *The Political Economy of New and Old Industrial Countries*. London: Butterworths, 1981.
- Sheperd, G., *Textiles: New Ways of Surviving in an Old Industry*, in: Sheperd et al., *Europe's Industries. Public and Private Strategies for Change*. London: Pinter, 1983.
- Silva, F., *Investimenti esteri ed accordi di cooperazione internazionale: l'internazionalizzazione delle imprese italiane*. "L'industria", n. 2, 1985.
- Selezione Tessile, *L'evoluzione strutturale dell'industria cotoniera italiana negli anni ottanta*. n. 3, 1988.
- Stopford, J., Boden Fuller, C., *Dinamiche competitive in un'industria matura: la maglieria nel Regno Unito*, in: *L'Industria*, n. 1 gennaio-marzo, 1991.
- Teunissen-Blokker, *Textile Protectionism in the 1980's: the MFA and the EEC's Bilateral Textiles Agreements with developing Countries*. CEPS, 1985.
- Toyne, B. [et al.], *The Global Textile industry*. London: Allen & Unwin, 1984.
- Unctad, *Fibres and Textiles: Dimension of Corporate marketing Structures*. United Nations, Geneva: United Nations, 1981.
- Venturini-Villa, *Il settore tessile-abbigliamento italiano. Cambiamenti strutturali e prospettive di competitività*. "CEEP notizie", n. 3, 1982.
- Yamazawa, I., *Renewal of the Textile Industry in Developed Countries and World textile Trade*. "Hitotsubashi Journal of Economics", n. 24, June, 1983.
- Zanfei, A., *Cambiamento tecnologico e strategie di internazionalizzazione delle imprese tessili italiane*. "Economia e politica industriale", n. 46, 1985.
- Zanfei, A., *Gruppo Tessile Miroglio: internazionalizzazione e ridefinizione del livello tecnologico e qualitativo*. "Bollettino Ospri", n. 2, 1984.

Appendice 1

Il Questionario

**L'INDUSTRIA TESSILE PIEMONTESE:
SITUAZIONE E PROSPETTIVE**

L'indagine, affidata all'IRES dalla Regione Piemonte, ha lo scopo di predisporre un quadro conoscitivo generale sullo stato del settore e le sue probabili linee di evoluzione, così da offrire all'operatore pubblico elementi di orientamento per le prossime scelte operative.

L'IRES garantisce la totale riservatezza delle informazioni fornite, che saranno elaborate in forma aggregata e anonima, in modo che non se ne possa trarre alcun riferimento individuale, secondo le norme di cui all'art. 19 del R.D.L. del 27 maggio 1929 n. 1285 che disciplina il segreto statistico. I risultati della ricerca saranno pubblicati a cura dell'IRES entro la primavera 1990. Lo studio sarà messo a disposizione delle imprese che avranno cortesemente collaborato all'attuazione dell'indagine.

1- PROFILO GENERALE

1.1 - Denominazione dell'impresa

1.2 - Forma giuridica

☐ Spa

☐ Ditta individuale

☐ Srl

☐ Altra società

☐ Altro

1.3 - Indirizzo della sede principale

1.4 - Data di costituzione (anche se in forma giuridica diversa dall'attuale)

1.5 - Attività nelle quali l'impresa è impegnata (SCHEDA 1)

	% su fatt.	presenza lavoraz.
pettinatura e preparazione fibre	%	<input type="checkbox"/>
filatura pettinata della lana	%	<input type="checkbox"/>
filatura cardata della lana	%	<input type="checkbox"/>
filatura cotoniera	%	<input type="checkbox"/>
tessitura laniera	%	<input type="checkbox"/>
tessitura cotoniera	%	<input type="checkbox"/>
tessitura di altre fibre naturali	%	<input type="checkbox"/>
tessitura di altre fibre artific. o sintetiche	%	<input type="checkbox"/>
perfezionamento (finissaggio e tintoria)	%	<input type="checkbox"/>
maglieria esterna	%	<input type="checkbox"/>
maglieria interna e corsetteria	%	<input type="checkbox"/>
calze e collant	%	<input type="checkbox"/>
confezioni abbigliamento	%	<input type="checkbox"/>
altro (specificare a lato)	%	<input type="checkbox"/>

1.6 - Posizionamento di mercato delle produzioni dell'impresa (in % sul fatturato)

Fascia alta	%
Fascia medio-alta	%
Fascia media	%
Fascia medio-bassa	%
Fascia bassa	%

1.7 - Eventuali collegamenti societari

☐ l'impresa non ha collegamenti societari con altre imprese

☐ l'impresa controlla una o più altre imprese

☐ l'impresa detiene partecipazioni di minoranza in altre imprese

☐ l'impresa è controllata da un'altra impresa a capitale italiano

☐ l'impresa è controllata da un'altra impresa a capitale estero

1.8 - Prospetto di informazioni quantitative

	Al 1988	Al 1986
Fatturato dell'impresa (milioni di lire)		
Investimenti in macchinari e attrezzature (milioni di lire)		
Rapporto: (Spese Personale+Ammortamenti) / Fatturato	%	%

	Al 1988	Al 1986	Variazioni previste:		
Dirigenti			(+)	(-)	(-)
Impiegati			(+)	(-)	(-)
Quadri e tecnici			(+)	(-)	(-)
Operai			(+)	(-)	(-)
Totale addetti			(+)	(-)	(-)
Produzione	%	%	(+)	(-)	(-)
Marketing e commercializzazione	%	%	(+)	(-)	(-)
Servizi generali	%	%	(+)	(-)	(-)

2. LOCALIZZAZIONE

2.1 - Principali stabilimenti (solo per le imprese plurilocalizzate)

	Localizzazione	Produzione principale
1		
2		
3		

2.2 - Stabilimenti nuovi, stabilimenti chiusi, stabilimenti trasferiti (negli ultimi tre anni)

Stabilim. chiusi	Stabilim. nuovi	Stab. trasferiti da...	a...

2.3 - Stabilimenti nuovi, stabilimenti chiusi, stabilimenti trasferiti (in previsione)

Stabilim. chiusi	Stabilim. nuovi	Stab. trasferiti da...	a...

2.3 - Se vi sono state (o sono in progetto) decisioni di trasferimento, o di apertura di nuovi stabilimenti, quali sono stati i fattori più importanti (non più di tre) nella scelta della nuova localizzazione?

- disponibilità di manodopera generica ☐
- disponibilità di manodopera specializzata ☐
- presenza di servizi alle imprese ☐
- incentivi pubblici ☐
- vicinanza ai fornitori ☐
- vicinanza ai clienti ☐
- area con basso costo del lavoro ☐
- altro (specificare a lato) ☐

3. PRODUZIONE

3.1 - Destinazione della produzione (in % del fatturato)

- su commessa di imprese industriali	%
- su commessa di imprese commerciali	%
- per il magazzino	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

3.2 - Chi cura la progettazione dei prodotti?

		Attualmente	In previs.
Nella produzione su commessa:	- l'impresa	[]	[]
	- il committente	[]	[]
	- sia l'impresa che il committente	[]	[]
Nella produzione per il magazzino:	- un centro stile interno	[]	[]
	- stilisti esterni	[]	[]
	- entrambi	[]	[]

3.3 - Se esiste decentramento, indicare per quale motivo se ne fa ricorso (uno/due)

- decentramento per punte di produzione di attività svolte anche in azienda	[]
- lavorazioni di carattere specialistico, per le quali l'azienda non detiene know how o attrezzature	[]
- lavorazioni banali, decentrate per pure questioni di costo	[]
- delega a terzi di intere linee di prodotto, per completamento gamma	[]

3.4 - Come si ripartisce in % il valore delle produzioni affidate all'esterno?

		Variazioni previste:		
lavoro a domicilio	%	[+]	[=]	[-]
imprese artigiane	%	[+]	[=]	[-]
imprese industriali	%	[+]	[=]	[-]

3.5 - Innovazioni introdotte nel passato triennio, o in progetto (SCHEDA 2)

		Attualmente	In previs.
Prodotto:	- utilizzo di nuovi materiali	[]	[]
	- introduzione di produzioni radicalmente nuove	[]	[]
	- ampliamento della gamma produttiva	[]	[]
	- restringimento della gamma	[]	[]
	- spostamento dei prodotti su segmenti qualit. superiori	[]	[]
	- aumento medio dei lotti di produzione	[]	[]
	- diminuzione media dei lotti di produzione	[]	[]
Processo produttivo o distribut.	- introduzione del CAD	[]	[]
	- introduzione del CAM	[]	[]
	- controllo informatico della produzione	[]	[]
	- sistemi automatici di immagazzin./movimentazione	[]	[]
	- modificazioni nel rapporto con clienti o fornitori	[]	[]
	- riorganizzazione della rete di vendita	[]	[]
	- altro (specificare sotto)	[]	[]

3.6 - L'azienda dispone di:

- sistemi Cad-Cam	[]
- personal o mini computers	[]
- grandi computers ("mainframe")	[]
- collegamento con banche-dati	[]

4- MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO

4.1 - Origine della materia prima acquistata (in % sul totale)

Italia	%
Resto Europa	%
Resto del mondo	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

4.2 - Origine dei semilavorati acquistati (in % sul totale) (SCHEDA 3)

Provincia di localizzazione	%
Resto Piemonte	%
Resto Italia	%
Resto Europa Occident.	%
Resto bacino mediterr.	%
Est Europeo	%
Resto del mondo	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

5- MERCATI DI SBOCO

5.1 - Parco clienti

Quota % del fatturato 1988 coperta dai due maggiori clienti	%
Quota % del fatturato 1988 coperta da clienti nuovi	%

5.2 - Destinazione finale della produzione (% in valore di fatturato) (SCHEDA 4)

- totale mercati esteri	%
di cui:	
CEE	%
Resto europa	%
Nordamerica	%
Giappone	%
Resto del mondo	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

- totale mercato nazionale	%
di cui:	
Piemonte	%

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

6- COMMERCIALIZZAZIONE E MARKETING

6.1 - Ripartizione delle vendite sul mercato nazionale

utilizzatori industriali	%
grossisti	%
dettaglianti	%
grande distribuzione	%
altro	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

- 6.2 - Per le imprese di confezioni e maglieria, indicare il rapporto fra l'impresa e i dei negozi di vendita al consumatore (% su numero negozi)

negozi al dettaglio in proprietà	%
negozi in franchising	%
negozi con esclusiva di zona	%
negozi senza esclusiva	%
altro	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

- 6.3 - Per le imprese di confezioni e maglieria, come si ripartiscono le vendite effettuate sui mercati esteri?

negozi al dettaglio in proprietà	%
società di commercializzazione	%
agente monomandato	%
agente plurimandato	%
altro	%

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)
(+)	(-)	(-)

- 6.4 - Indicare l'incidenza % sul fatturato delle vendite di prodotti di terzi

Incidenza dei prodotti di terzi, al 1988	%
--	---

Variazioni previste:

(+)	(-)	(-)
-----	-----	-----

- 6.5 - Per le imprese tessili, quali sono gli strumenti di marketing attualmente più importanti, e quali gli strumenti suscettibili di un maggior ruolo, in prospettiva? (SCHEDA 5)

	Attualmente	In prospettiva
- partecipazione a mostre	()	()
- ampiezza della struttura di vendita dell'azienda	()	()
- investimenti pubblicitari o sponsorizzazioni	()	()
- ricorso ad agenti o società di commercializzazione	()	()
- rapporto stabile con grandi utilizzatori	()	()
- integrazione "a valle" con attività di maglieria o confezioni	()	()

- 6.6 - Politiche di marchio

Ripartizione % delle vendite tra:

prodotti senza marchio	%
prodotti con marchio proprio	%
prodotti con marchio del distributore commerciale	%
prodotti con marchio di altro produttore	%

L'impresa cede l'utilizzazione del proprio marchio ad altre imprese?

no	()
si, in settori in cui non produce in proprio	()
si, anche nei settori di produzione diretta	()

7- SERVIZI PER L'IMPRESA

7.1 - Per quali delle seguenti aree l'impresa ricorre a centri di servizio esterni? (SCHEDA 6)

	In modo sistematico	In modo saltuario	Giudizio sul ricorso ai servizi		
			Soddisfacente	Di difficile accesso	Di qualità inadeguata
acquisti mat. prime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
marketing e pubblicità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selez. e formaz. del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
elaborazione dati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contabilità e amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consulenza giuridica e fiscale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consulenza organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
servizi finanziari "innovativi"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altro (indicare sotto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8- INTERNAZIONALIZZAZIONE

8.1 - L'impresa ha intrapreso iniziative di internazionalizzazione?

Tipi di iniziative:	Funzioni/obiettivi	Aree
- creaz. di nuove imprese <input type="checkbox"/>	- progettazione prodotto <input type="checkbox"/>	- CEE <input type="checkbox"/>
- assorbimento di imprese <input type="checkbox"/>	- approvvig. materie prime <input type="checkbox"/>	- Resto Europa <input type="checkbox"/>
- joint-ventures <input type="checkbox"/>	- produzione <input type="checkbox"/>	- Nordamerica <input type="checkbox"/>
- accordi industriali <input type="checkbox"/>	- commercializzazione <input type="checkbox"/>	- Giappone <input type="checkbox"/>
- accordi commerciali <input type="checkbox"/>	- altro (specificare sotto) <input type="checkbox"/>	- Resto del mondo <input type="checkbox"/>
- altro (specificare sotto) <input type="checkbox"/>		

9- OPINIONI

9.1 - Principali fattori di competitività nell'attuale fase concorrenziale (segnalare i 3 più importanti) (SCHEDA 7)

- contenimento dei prezzi di vendita ☐
- spostamento su attività più qualificate ☐
- ampiezza della gamma produttiva ☐
- rinnovo del macchinari ☐
- disponibilità di personale qualificato ☐
- riorganizzazione delle reti distributive ☐
- riorganizzazione del rapporto con i fornitori ☐
- rapidità di risposta al mercato ☐
- politica di immagine (pubblicità, politica di marchio, ecc.) ☐
- disponibilità di servizi qualificati (ricerca, Edp, marketing) ☐

9.2 - In quali aree dell'organizzazione produttiva l'innovazione sarà più intensa?
(scegliere le 2 più importanti) (SCHEDA 8)

- materiali ☐
- prodotti ☐
- processi produttivi ☐
- strutture di vendita ☐
- marketing, marchi, griffe ☐
- logistica (tempi di consegna) ☐
- altro (specificare a lato) ☐

9.3 - In quali segmenti del ciclo tessile-abbigliamento l'innovazione sarà più intensa?
(scegliere i 2-3 più importanti)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> preparazione fibre | <input type="checkbox"/> maglieria |
| <input type="checkbox"/> filatura cardata | <input type="checkbox"/> finissaggi e tintorie |
| <input type="checkbox"/> filatura pettinata | <input type="checkbox"/> taglio |
| <input type="checkbox"/> tessitura lana | <input type="checkbox"/> confezione |
| <input type="checkbox"/> tessitura altre fibre | <input type="checkbox"/> strutture di servizio |

9.4 - Nel settore tessile-abbigliamento (o nel comparto in cui opera l'impresa)
in Italia ci si può attendere nei prossimi anni:
(scegliere in ciascun gruppo di risposte la eventualità più probabile) (SCHEDA 9)

- | | |
|--|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> una espansione più intensa da parte delle imprese di maggiore dimensione, oppure... | |
| <input type="checkbox"/> una espansione più intensa da parte delle imprese di dimensione medio-piccola | |
| <input type="checkbox"/> una crescente specializzazione delle imprese su specifiche linee di prodotto, oppure... | |
| <input type="checkbox"/> una crescente "integrazione orizzontale" delle imprese (più linee di produzione in parallelo:
ad es. abbigliamento maschile+abbigliamento ragazzo) | |
| <input type="checkbox"/> una crescente specializzazione delle imprese per fasi di lavorazione (decentramento), oppure... | |
| <input type="checkbox"/> una crescente "integrazione verticale" delle imprese (verso fasi a monte o a valle: ad esempio,
confezioni+tessitura o commercializzazione) | |
| <input type="checkbox"/> una contrazione della produzione, pre a livello europeo | modalità non escludentisi |
| <input type="checkbox"/> a livello italiano | |
| <input type="checkbox"/> a livello piemontese | |
| <input type="checkbox"/> una minaccia competitiva proveniente dai Paesi industrializzati, oppure... | |
| <input type="checkbox"/> dai Paesi a basso costo della manodopera | |

9.5 - Per fronteggiare le nuove sfide competitive, ritiene che le iniziative di alleanza o consorzio
fra imprese siano da giudicarsi (relativamente al Suo settore):

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| - inutili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> acquisti in comune |
| - auspicabili, ma irrealizzabili per motivi culturali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ricerca o sperimentazione in comune |
| - realizzabili solo per talune funzioni | <input type="checkbox"/> Quali? ----> | <input type="checkbox"/> rapporto comune con la clientela |
| - da ricercarsi attivamente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

9.6 - Relativamente al suo settore, quali iniziative di integrazione economica sovranazionale avranno maggiore sviluppo, o maggiore importanza, nei prossimi anni? (2 più imp.)

Tipi di iniziative:		Funzioni:	
- costituzione di nuove imprese	[]	- progettazione del prodotto	[]
- assorbimento di imprese pre-esistenti	[]	- approvvigionamento di materie prime	[]
- joint-ventures	[]	- produzione	[]
- accordi industriali	[]	- rete di commercializzazione	[]
- accordi commerciali	[]	- altro (specificare sotto)	[]
- altro (specificare sotto)	[]		

9.7 - La costituzione del M.U.E. previsto per il 1993 rappresenterà per la sua impresa:

- un fattore di vantaggio rispetto ad oggi	[]
- un fattore di svantaggio	[]
- un fattore indifferente	[]

9.8 - La costituzione del M.U.E. favorirà accordi industriali o finanziari, prevalentemente fra:

- imprese dello stesso paese	[]
- imprese di paesi diversi	[]

9.9 - L'organizzazione della sua impresa in funzione della formazione del M.U.E. richiederà:

- una marcata modifica delle attuali strategie	[]
- una limitata modifica delle attuali strategie	[]
- nessuna modifica delle strategie intraprese	[]

9.10 - In quali aree si manifesterà la maggiore domanda aggiuntiva di servizi per le imprese?

- ricerche di mercato	[]
- ricerche tecniche di prodotto/processo	[]
- formazione del personale	[]
- consulenze organizzative	[]
- consulenze di creatività-design	[]
- consulenze commerciali	[]
- altro (specificare a lato)	[]

9.10 - In quale genere di iniziative gli enti pubblici potrebbero fornire un utile apporto alle imprese?

- realizzazione di studi e ricerche	[]
- organizzazione di missioni commerciali	[]
- promozione di consorzi fra imprese	[]
- formazione professionale	[]
- costituzione di società di servizi	[]
- altro (specificare a lato)	[]

Appendice 2

Risultati dell'indagine diretta riferiti all'area biellese

Domanda 1.2. Forma giuridica

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Spa	50,0	88,9	20,0	33,3	52,3	68,2
Srl	20,8	0,0	40,0	50,0	22,7	13,6
Altra società	29,2	11,1	40,0	16,7	25,0	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 1.4. Data di costituzione

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Prima del 1960	29,2	44,4	40,0	16,7	31,8	40,9
1960 - 69	37,5	11,1	40,0	16,7	29,5	23,9
1970 - 79	29,2	22,2	0,0	33,3	25,0	22,7
Dopo il 1979	4,2	22,2	20,0	33,3	13,6	12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	87

Domanda 1.5. Attività nelle quali l'impresa è impegnata

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Pettinatura e preparaz. fibre	25,6	0,0	0,0	0,0	14,0	8,4
Filatura pettinata della lana	48,1	3,3	0,0	0,0	26,9	17,3
Filatura cardata della lana	15,4	0,0	0,0	0,0	8,4	4,7
Filatura cotoniera	2,7	0,0	80,0	0,0	10,6	8,8
Tessitura laniera	2,1	81,8	0,0	0,0	17,9	12,6
Tessitura cotoniera	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5
Tessitura di altre fibre natur.	0,0	3,8	0,0	0,0	0,8	1,3
Tess. altre fibre artif./sint.	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	4,9
Finissaggio e tintoria	6,0	0,0	0,0	66,7	12,4	8,8
Maglieria esterna	0,0	0,0	0,0	18,3	2,5	6,4
Maglieria interna e corsetteria	0,0	0,0	0,0	15,0	2,0	6,0
Calze e collant	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Confezioni di abbigliamento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,9
Altre attività	0,0	0,0	20,0	0,0	2,3	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 1.6. Posizionamento di mercato delle produzioni

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Fascia alta	16,3	47,8	0,0	16,7	20,9	21,4
Fascia medio-alta	42,3	46,7	60,0	50,0	46,2	40,2
Fascia media	23,1	5,6	20,0	16,7	18,3	28,3
Fascia medio-bassa	14,2	0,0	0,0	0,0	7,7	6,6
Fascia bassa	4,2	0,0	20,0	16,7	6,8	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	87

Domanda 1.7. Eventuali collegamenti societari

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
L'impresa:						
non ha collegam. societari	56,5	44,4	60,0	50,0	53,5	54,7
controlla una o più altre impr.	17,4	11,1	0,0	33,3	16,3	18,6
detiene partecip. di minoranza	17,4	11,1	0,0	0,0	11,6	12,8
è controllata da impresa ital.	17,4	44,4	40,0	16,7	25,6	24,4
è controllata da impresa estera	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	23	9	5	6	43	86

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 1.8a. Dinamica del settore

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Addetti:						
1986	3.388	1.211	439	1.138	6.176	19.172
1988	3.591	1.278	422	1.203	6.494	19.441
Fatturato (md. lire)						
1986	505,3	167,9	56,9	117,9	847,9	2.522,6
1988	656,0	218,1	53,1	176,3	1.103,5	3.019,3
Fattur. per addetto (mn. L.)						
1986	149,1	138,6	129,6	103,6	137,3	131,6
1988	182,7	170,7	125,8	146,6	169,9	155,3
% impr. fatt/add. < 100 mn	45,8	0,0	40,0	50,0	36,4	36,4
% impr. fatt/add. 100-150 mn	16,7	44,4	60,0	33,3	29,5	30,7
% impr. fatt/add. > 150 mn	37,5	55,6	0,0	16,7	34,1	33,0
Variaz. % addetti						
Valore medio	6,0	5,5	-3,9	5,7	5,1	1,4
% imprese a var. negativa	58,3	44,4	100,0	33,3	50,8	62,5
% imprese a var. 0 - 10 %	20,8	22,2	0,0	33,3	20,5	21,6
% imprese a var. > 10 %	20,8	33,3	0,0	33,3	22,7	15,9
Variaz. % fatturato						
Valore medio	29,8	29,9	-6,7	49,5	30,1	19,7
% imprese a var. < 10 %	42,1	0,0	75,0	16,7	32,4	35,6
% imprese a var. 10 - 40 %	31,6	62,5	25,0	33,3	37,8	41,1
% imprese a var. > 40 %	26,3	37,5	0,0	50,0	29,7	23,3
Variaz. % fatt. per add.						
Valore medio	22,5	23,1	-2,9	41,5	23,8	18,0
% imprese a var. < 10 %	42,1	0,0	60,0	33,3	34,2	33,3
% imprese a var. 10 - 30 %	36,8	62,5	40,0	33,3	42,1	42,7
% imprese a var. > 30 %	21,1	37,5	0,0	33,3	23,7	24,0
(Numero di imprese)	23	9	4	5	41	83

Domanda 1.8b. Andamento degli addetti

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
1986:						
Dirigenti	30	24	5	7	66	341
Impiegati	485	290	75	225	1.075	4.418
Operai	2.873	897	374	930	5.074	14.464
Totale addetti	3.388	1.211	454	1.162	6.215	19.223
1988:						
Dirigenti	41	28	4	14	87	393
Impiegati	527	297	82	254	1.160	4.543
Operai	3.023	953	349	959	5.284	14.558
Totale addetti	3.591	1.278	435	1.227	6.531	19.494
Variazione %:						
Dirigenti	36,7	16,7	-20,0	100,0	31,8	15,2
Impiegati e tecnici	8,7	2,4	9,3	12,9	7,9	2,8
Operai	5,2	6,2	-6,7	3,1	4,1	0,6
Totale addetti	6,0	5,5	-4,2	5,6	5,1	1,4
Incidenza % 1986:						
Dirigenti	0,9	2,0	1,1	0,6	1,1	1,8
Impiegati e tecnici	14,3	23,9	16,5	19,4	17,3	23,0
Operai	84,8	74,1	82,4	80,0	81,6	75,2
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Incidenza % 1988:						
Dirigenti	1,1	2,2	0,9	1,1	1,3	2,0
Impiegati e tecnici	14,7	23,2	18,9	20,7	17,8	23,3
Operai	84,2	74,6	80,2	78,2	80,9	74,7
Totale addetti	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:						
Dirigenti	0,3	0,2	0,2	0,5	0,3	0,2
Impiegati e tecnici	0,4	0,7	2,3	1,3	0,5	0,3
Operai	0,6	0,5	-2,1	-1,9	-0,7	-0,6
Totale addetti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 1.8c. Distribuzione % degli addetti

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Distrib. % addetti, 1986:						
Produzione	89,5	84,6	87,8	86,3	87,8	84,9
Marketing e commercializzazione	4,5	5,2	5,6	3,8	4,7	5,8
Servizi generali	5,9	10,2	6,6	9,8	7,5	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Distrib. % addetti, 1988:						
Produzione	89,3	84,8	87,8	85,3	87,6	84,8
Marketing e commercializzazione	4,7	5,6	5,6	4,2	4,9	6,2
Servizi generali	6,0	9,7	6,6	10,5	7,5	9,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Variazione di quota %:						
Produzione	-0,3	0,2	0,0	-1,0	-0,2	-0,0
Marketing e commercializzazione	0,1	0,3	0,0	0,3	0,2	0,3
Servizi generali	0,1	-0,6	0,0	0,7	0,0	-0,3
(Numero di imprese)	22	9	5	6	42	81

Domanda 3.1., 3.2. Rapporto con la clientela

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tessit.	Cotone	Altro	Totale	
Destinaz. di produzione % su fattur.						
Commesse di imprese industriali	79,2	96,7	80,0	63,3	80,7	65,6
Commesse di imprese commerciali	7,5	3,3	3,0	35,3	9,9	22,8
Produzione per il magazzino	13,3	0,0	17,0	1,3	9,4	11,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	87
Chi cura la progettaz. dei prodotti?						
Nella produzione su commessa Attualmente:						
L'impresa	43,5	75,0	20,0	50,0	47,6	53,0
Il committente	39,1	12,5	0,0	16,7	26,2	22,9
Sia l'impresa che il committente	17,4	12,5	80,0	33,3	26,2	24,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:						
L'impresa	43,5	62,5	20,0	50,0	45,2	51,8
Il committente	39,1	12,5	0,0	16,7	26,2	22,9
Sia l'impresa che il committente	17,4	25,0	80,0	33,3	28,6	25,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	23	9	5	6	43	84
Nella produz. per il magazzino Attualmente:						
Un centro stile interno	83,3	—	0,0	—	71,4	80,0
Stilisti esterni	0,0	—	0,0	—	0,0	0,0
Entrambi	16,7	—	100,0	—	28,6	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
In previsione:						
Un centro stile interno	83,3	—	0,0	—	71,4	80,0
Stilisti esterni	0,0	—	0,0	—	0,0	0,0
Entrambi	16,7	—	100,0	—	28,6	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	6	0	1	0	7	20

Domanda 3.3., 3.4. Modalità del decentramento produttivo

	Comprensorio di Biella				Totale	Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tessit.	Cotone	Altro		
Motivazioni:						
Punte di produzione	41,7	55,6	20,0	16,7	38,6	35,2
Lavorazioni specialistiche	25,0	33,3	40,0	0,0	25,0	23,9
Costi minori su lavor. banali	20,8	44,4	40,0	33,3	29,5	28,4
Affidam. di linee di prodotto	0,0	11,1	0,0	16,7	4,5	12,5
(Numero di imprese)	13	8	4	3	28	59
Contraenti:						
Lavoro a domicilio	0,0	1,4	0,0	3,3	0,7	3,0
Imprese artigiane	63,5	50,0	60,0	65,0	59,6	54,4
Imprese industriali	36,5	48,6	40,0	31,7	39,6	42,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	13	7	4	3	27	57

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 3.5a. Innovazioni introdotte nel passato triennio

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tessit.	Cotone	Altro	Totale	
Utilizzo di nuovi materiali	16,7	55,6	40,0	50,0	31,8	25,0
Produzioni radicalmente nuove	16,7	0,0	40,0	33,3	18,2	13,6
Ampliamento di gamma produttiva	33,3	55,6	40,0	16,7	36,4	43,2
Restringimento della gamma	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Spost. su segmenti qual. super.	16,7	44,4	0,0	33,3	22,7	34,1
Aumento medio lotti di produz.	16,7	22,2	0,0	16,7	15,9	14,8
Diminuz. media lotti di produz.	8,3	0,0	0,0	16,7	6,8	6,8
Introduzione del Cad	4,2	11,1	0,0	16,7	6,8	17,0
Introduzione del Cam	4,2	11,1	0,0	16,7	6,8	6,8
Controllo informat. produzione	33,3	66,7	20,0	50,0	40,9	45,5
Automaz. magazzin. o moviment.	25,0	11,1	60,0	16,7	25,0	30,7
Mod. rapp. con clienti o forn.	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	9,1
Riorgan. della rete di vendita	0,0	22,2	0,0	16,7	6,8	13,6
Altra innovazione di processo	0,0	0,0	0,0	16,7	2,3	4,5
Almeno una innovaz. di prodotto	66,7	88,9	60,0	66,7	70,5	75,0
Almeno una innovaz. di processo	41,7	77,8	60,0	83,3	56,8	69,3
Nessun tipo di innovazione	33,3	11,1	40,0	33,3	29,5	25,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 3.5b. Innovazioni in progetto

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tessit.	Cotone	Altro	Totale	
Utilizzo di nuovi materiali	16,7	33,3	20,0	50,0	25,0	17,0
Produzioni radicalmente nuove	12,5	0,0	0,0	33,3	11,4	11,4
Ampliamento di gamma produttiva	25,0	44,4	20,0	0,0	25,0	33,0
Restringimento della gamma	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Spost. su segmenti qual. super.	20,8	33,3	0,0	16,7	20,5	22,7
Aumento medio lotti di produz.	12,5	22,2	0,0	16,7	13,6	15,9
Diminuz. media lotti di produz.	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	3,4
Introduzione del Cad	4,2	33,3	0,0	0,0	9,1	11,4
Introduzione del Cam	0,0	22,2	0,0	0,0	4,5	4,5
Controllo informat. produzione	20,8	44,4	40,0	16,7	27,3	25,0
Automaz. magazzin. o moviment.	16,7	11,1	20,0	16,7	15,9	18,2
Mod. rapp. con clienti o forn.	12,5	22,2	0,0	16,7	13,6	10,2
Riorgan. della rete di vendita	0,0	0,0	20,0	16,7	4,5	8,0
Altra innovazione di processo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Almeno una innovaz. di prodotto	58,3	66,7	20,0	66,7	56,8	59,1
Almeno una innovaz. di processo	33,3	88,9	40,0	33,3	45,5	46,6
Nessun tipo di innovazione	41,7	33,3	80,0	33,3	43,2	40,9
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 3.6. Tecnologie utilizzate dall'impresa

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Sistemi Cad-Cam	4,2	11,1	0,0	16,7	6,8	20,5
Personal o mini computers	79,2	66,7	80,0	83,3	77,3	86,4
Grandi computers ("mainframe")	33,3	66,7	20,0	50,0	40,9	42,0
Collegamento con banche-dati	12,5	11,1	0,0	0,0	9,1	10,2
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 4.1a., 4.2a. Origine delle materie prime e dei semilavorati

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Materie prime:						
Italia	26,0	0,0	50,0	66,7	28,5	34,9
Resto Europa	31,7	14,0	16,7	0,0	22,9	21,8
Resto del mondo	42,3	86,0	33,3	33,3	48,7	43,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	15	5	3	3	26	52
Semilavorati:						
Provincia di localizzazione	22,5	30,8	0,0	50,0	27,7	12,6
Resto Piemonte	15,0	1,2	0,0	1,3	7,3	17,9
Resto Italia	43,3	14,0	80,0	46,2	36,7	46,2
Resto Europa Occidentale	4,6	25,1	20,0	0,0	11,9	9,2
Resto bacino mediterraneo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5
Est Europeo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Resto del mondo	14,6	28,9	0,0	2,5	16,5	11,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	12	9	2	4	27	60

Domanda 4.1b., 4.2b. Origine materie prime. Variazioni previste

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Materie prime:						
Italia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8
Resto Europa	-13,3	0,0	0,0	0,0	-7,7	-3,8
Resto del mondo	6,7	0,0	0,0	0,0	3,8	5,8
(Numero di imprese)	15	5	3	3	26	52
Semilavorati:						
Provincia di localizzazione	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,7
Resto Piemonte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7
Resto Italia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto Europa Occidentale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,7
Resto bacino mediterraneo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7
Est Europeo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resto del mondo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7
(Numero di imprese)	12	9	2	4	27	60

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+) - (R-)}{(R+) + (R=) + (R-)} \cdot 100$$

Domanda 5.1. Distribuzione % delle imprese per quota di fatturato

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Dai due maggiori clienti:						
Oltre 30 %	8,3	11,1	40,0	16,7	13,6	19,3
Da 10 a 30 %	54,2	77,8	60,0	0,0	52,3	44,3
Meno di 10 %	33,3	11,1	0,0	66,7	29,5	33,0
Non sa specificarlo	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	3,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88
Da clienti nuovi:						
Oltre 10 %	12,5	22,2	0,0	16,7	13,6	19,3
Meno di 10 %	29,2	55,6	60,0	16,7	36,4	30,7
Nulla	29,2	22,2	20,0	33,3	27,3	31,8
Non sa specificarlo	29,2	0,0	20,0	33,3	22,7	18,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 5.2a. Destinazione della produzione, per area geografica

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Totale mercati esteri	29,8	49,0	37,6	0,0	30,5	28,0
di cui: Cee	22,8	25,8	32,2	0,0	21,4	18,4
Resto Europa	3,0	2,0	5,0	0,0	2,6	2,5
Nordamerica	1,2	5,6	0,2	0,0	1,8	2,9
Giappone	1,4	13,9	0,2	0,0	3,6	3,0
Resto del mondo	1,3	1,8	0,0	0,0	1,0	1,3
Totale mercato nazionale	70,2	51,0	62,4	100,0	69,5	72,0
di cui: Piemonte	32,9	22,0	22,0	64,5	33,7	26,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 5.2b. Destinazione finale della produzione. Variazioni previste

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Totale mercati esteri	16,7	22,2	40,0	16,7	20,5	11,4
di cui: Cee	0,0	0,0	20,0	0,0	2,3	1,1
Resto Europa	0,0	-11,1	0,0	0,0	-2,3	-1,1
Nordamerica	0,0	11,1	20,0	0,0	4,5	1,1
Giappone	4,2	33,3	20,0	0,0	11,4	6,8
Resto del mondo	-0,0	22,2	0,0	0,0	4,5	4,6
Totale mercato nazionale	-4,2	0,0	0,0	0,0	-2,3	-2,3
di cui: Piemonte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+) - (R-)}{(R+) + (R-) + (R=)} \cdot 100$$

Domanda 6.1a. Ripartizione delle vendite sul mercato nazionale

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Utilizzatori industriali	97,6	95,6	80,0	60,0	90,8	73,6
Grossisti	1,9	4,4	6,0	19,0	4,9	8,9
Dettaglianti	0,5	0,0	14,0	20,0	4,2	13,2
Grande distribuzione	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	4,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	5	43	87

Domanda 6.1b. Ripartizione vendite sul mercato nazionale. Variazioni previste

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Utilizzatori industriali	4,2	11,1	0,0	0,0	4,7	3,4
Grossisti	-4,2	-22,2	20,0	0,0	-4,7	-2,3
Dettaglianti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,1
Grande distribuzione	0,0	0,0	20,0	0,0	2,3	2,3
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Numero di imprese)	24	9	5	5	43	87

Le percentuali relative alle aspettative di variazione indicano la prevalenza delle aspettative di crescita (segno +) o di diminuzione (segno -) sul totale delle risposte, in base alla formula:

$$\frac{(R+)-(R-)}{(R+)+(R=)+(R-)} \cdot 100$$

Domanda 6.4., 6.6. Politiche di marchio

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
% Prod. di terzi/fatturato:						
Nulla	91,7	88,9	80,0	83,3	88,6	83,0
Fino a 10 %	8,3	11,1	20,0	0,0	9,1	11,4
Oltre 10 %	0,0	0,0	0,0	16,7	2,3	5,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88
Ripart. % vendite:						
Prod. senza marchio	67,2	30,0	80,0	60,0	60,5	48,3
Con marchio proprio	32,7	68,7	16,0	40,0	38,7	48,0
Con marchio del distr. comm.	0,0	1,3	4,0	0,0	0,8	1,9
Con marchio altro produttore	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	22	8	5	5	40	79
Cede il proprio marchio?						
No	95,8	100,0	100,0	83,3	95,5	95,5
Si, in sett. non di produz.	0,0	0,0	0,0	16,7	2,3	1,1
Si, anche in sett. di produz.	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 6.5. Principali strumenti di marketing

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Attualmente:						
Partecipazione a mostre	33,3	66,7	60,0	0,0	38,6	36,4
Ampiezza di strutt. di vendita	4,2	44,4	20,0	0,0	13,6	19,3
Investim. pubblic. e sponsoriz.	20,8	22,2	0,0	33,3	20,5	23,9
Ric. agenti o soc. di commerc.	20,8	22,2	80,0	16,7	27,3	27,3
Rapp. stab. con grandi utilizz.	66,7	55,6	60,0	66,7	63,6	53,4
Integraz. a valle con abbigl.	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	2,3
In previsione:						
Partecipazione a mostre	25,0	44,4	60,0	16,7	31,8	28,4
Ampiezza di strutt. di vendita	12,5	33,3	0,0	0,0	13,6	14,8
Investim. pubblic. e sponsoriz.	12,5	11,1	20,0	16,7	13,6	19,3
Ric. agenti o soc. di commerc.	12,5	11,1	80,0	0,0	18,2	15,9
Rapp. stab. con grandi utilizz.	58,3	55,6	40,0	33,3	52,3	44,3
Integraz. a valle con abbigl.	16,7	0,0	0,0	16,7	11,4	5,7
(Numero di imprese)	22	9	5	5	41	76

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato – tra le altre – ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 7.1a. Per quali funzioni ricorre a centri di servizio?

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
In modo anche saltuario:						
Acq. mat. prime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	1,1
Marketing e pubblicità	8,3	33,3	40,0	0,0	15,9	13,6
Selez. e formaz. del personale	4,2	22,2	0,0	16,7	9,1	9,1
Elaborazione dati	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	4,5
Contabilità e amministrazione	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3
Consulenza giuridica e fiscale	16,7	0,0	40,0	16,7	15,9	13,6
Consulenza organizzativa	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	9,1
Servizi finanziari innovativi	12,5	0,0	0,0	16,7	9,1	9,1
Altri servizi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Almeno un tipo, anche saltuar.	50,0	77,8	40,0	66,7	56,8	54,5
In modo sistematico:						
Acquisti mat. prime	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	2,3
Ricerca e sviluppo	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	3,4
Marketing e pubblicità	16,7	33,3	40,0	16,7	22,7	23,9
Selez. e formaz. del personale	4,2	22,2	0,0	33,3	11,4	11,4
Elaborazione dati	16,7	22,2	20,0	16,7	18,2	21,6
Contabilità e amministrazione	16,7	11,1	0,0	33,3	15,9	12,5
Consulenza giuridica e fiscale	33,3	77,8	80,0	50,0	50,0	45,5
Consulenza organizzativa	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	14,8
Servizi finanziari innovativi	20,8	22,2	0,0	16,7	18,2	13,6
Altri servizi	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	6,8
Almeno un tipo, in modo sist.	70,8	100,0	100,0	100,0	84,1	76,1
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato – tra le altre – ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 7.1b. Quale giudizio dà dei servizi utilizzati?

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tessit.	Cotone	Altro	Totale	
Acquisti mat. prime						
... soddisfacente	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	2,3
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ricerca e sviluppo						
... soddisfacente	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	3,4
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Marketing e pubbl.						
... soddisfacente	16,7	22,2	40,0	16,7	20,5	20,5
... di difficile accesso	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	1,1
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Selez. form. pers.						
... soddisfacente	4,2	22,2	0,0	33,3	11,4	8,0
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Elaborazione dati						
... soddisfacente	16,7	22,2	20,0	16,7	18,2	21,6
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contabil. e ammin.						
... soddisfacente	16,7	11,1	0,0	33,3	15,9	11,4
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Consul. giur. fisc.						
... soddisfacente	33,3	77,8	60,0	50,0	47,7	43,2
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Consul. organizz.						
... soddisfacente	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	12,5
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servizi finanz.						
... soddisfacente	20,8	22,2	0,0	16,7	18,2	12,5
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Altri servizi						
... soddisfacente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di difficile accesso	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
... di qualità inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Domanda 8.1. Ha intrapreso iniziative di internazionalizzazione?

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Tipologie:						
Creazione di nuove imprese	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	6,8
Assorbimento di imprese prees.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4
Joint-ventures	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	5,7
Accordi industriali	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5
Accordi commerciali	8,3	11,1	0,0	0,0	6,8	11,4
Altre tipologie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Funzioni/obiettivi:						
Progett. prodotto	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	5,7
Approvvigionam. materie prime	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	4,5
Produzione	8,3	22,2	0,0	0,0	9,1	15,9
Commercializzazione	12,5	0,0	0,0	0,0	6,8	14,8
Altri obiettivi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Aree interessate:						
Cee	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	11,4
Resto Europa	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	5,7
Nordamerica	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	3,4
Giappone	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Resto del mondo	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	4,5
Nessuna segnalazione	83,3	77,8	100,0	100,0	86,4	76,1
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 9.1. Principali fattori di competitività

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Fattori:						
Contenim. prezzi di vendita	58,3	88,9	40,0	33,3	59,1	59,1
Spostam. su attiv. qualificate	12,5	11,1	40,0	50,0	20,5	26,1
Ampiezza di gamma produttiva	33,3	33,3	0,0	0,0	25,0	28,4
Rinnovo dei macchinari	62,5	33,3	60,0	66,7	56,8	50,0
Disponib. di personale qualif.	33,3	55,6	20,0	50,0	38,6	36,4
Riorgan. di reti distributive	12,5	0,0	0,0	16,7	9,1	11,4
Riorgan. rapporto con fornit.	0,0	0,0	0,0	16,7	2,3	2,3
Rapidità di risposta al merc.	54,2	66,7	80,0	33,3	56,8	48,9
Politica di immagine	12,5	11,1	60,0	16,7	18,2	20,5
Disponib. di servizi qualific.	4,2	0,0	0,0	16,7	4,5	3,4
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 9.2., 9.3. Aree di innovazione produttiva

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Aree funzionali:						
Materiali	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	11,4
Prodotti	33,3	44,4	40,0	0,0	31,8	30,7
Processi produttivi	60,7	77,8	40,0	83,3	68,2	59,1
Strutture di vendita	16,7	22,2	0,0	16,7	15,9	17,0
Marketing e griffe	16,7	11,1	40,0	16,7	18,2	17,0
Logistica	29,2	33,3	40,0	50,0	34,1	39,8
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5
(Numero di imprese)	22	9	5	6	42	85
Fasi produttive:						
Preparazione fibre	29,2	11,1	0,0	0,0	18,2	15,9
Filatura cardata	25,0	0,0	40,0	50,0	25,0	14,8
Filatura pettinata	25,0	22,2	20,0	33,3	25,0	19,3
Tessitura lana	16,7	22,2	0,0	16,7	15,9	13,6
Tessitura altre fibre	4,2	22,2	0,0	0,0	6,8	5,7
Maglieria	8,3	0,0	20,0	0,0	6,8	3,4
Finiss. e tintorie	20,8	66,7	20,0	50,0	34,1	31,8
Taglio	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	9,1
Confezione	8,3	0,0	0,0	16,7	6,8	22,7
Strutture di servizio	8,3	0,0	80,0	16,7	15,9	25,0
(Numero di imprese)	21	7	5	6	39	80

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 9.4. Previsioni di evoluzione del settore

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Espansione più intensa delle imprese:						
... di maggiore dimensione	79,2	77,8	60,0	66,7	75,0	68,2
... di minore dimensione	16,7	22,2	40,0	33,3	22,7	27,3
- Altre risposte	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	1,1
- Non sa, non risponde	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4
Evoluzione organizzativa verso:						
... spec. su linee di prodotto	70,8	33,3	60,0	50,0	59,1	61,4
... integrazione orizzontale	20,8	55,6	40,0	33,3	31,8	31,8
- Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Non sa, non risponde	8,3	11,1	0,0	16,7	9,1	6,8
Evoluzione organizzativa verso:						
... special. per fasi di lavor.	54,2	22,2	40,0	83,3	50,0	51,1
... integrazione verticale	45,8	66,7	40,0	16,7	45,5	46,6
- Altre risposte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Non sa, non risponde	0,0	11,1	20,0	0,0	4,5	2,3
Prospettive di contrazione produttiva:						
... a livello europeo	16,7	44,4	40,0	50,0	29,5	35,2
... a livello italiano	29,2	11,1	40,0	50,0	29,5	35,2
... a livello piemontese	12,5	0,0	40,0	16,7	11,4	18,2
- Non prevede contrazioni	33,3	33,3	0,0	0,0	25,0	14,8
- Non sa, non risponde	16,7	11,1	20,0	16,7	15,9	15,9
Minacce competitive dai Paesi:						
... industrializzati	20,8	33,3	40,0	0,0	22,7	25,0
... a basso costo di manodopera	62,5	66,7	40,0	83,3	63,6	67,0
- Altre risposte	12,5	0,0	20,0	16,7	11,4	5,7
- Non sa, non risponde	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 9.5. Giudizio su iniziative consortili

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Come giudica i consorzi fra imprese?						
Inutili	29,2	11,1	60,0	16,7	27,3	29,5
Auspiciabili, ma irrealizzabili	41,7	33,3	20,0	50,0	38,6	28,4
Real. solo per alcune funzioni e in particolare:	12,5	22,2	0,0	0,0	11,4	18,2
... per acquisti in comune	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	3,4
... per ricerca e sperimentaz.	4,2	11,1	0,0	0,0	4,5	8,0
... per rapporto con clientela	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4
... per altri obiettivi	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3
... non specifica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Da ricercarsi attivamente	16,7	33,3	20,0	33,3	22,7	21,6
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	86

Domanda 9.6. Iniziative di integrazione internazionale previste

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Tipologie:						
Costit. di nuove imprese	8,3	0,0	0,0	0,0	4,5	5,7
Assorbim. imprese preesistenti	16,7	11,1	0,0	0,0	11,4	20,5
Joint-ventures	25,0	22,2	40,0	16,7	25,0	23,9
Accordi industriali	20,8	33,3	20,0	33,3	25,0	28,4
Accordi commerciali	29,2	55,6	20,0	50,0	36,4	36,4
Altre iniziative	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Funzioni:						
Progettazione del prodotto	12,5	22,2	0,0	0,0	11,4	14,8
Approvvigionam. materie prime	8,3	11,1	0,0	16,7	9,1	8,0
Produzione	8,3	22,2	20,0	33,3	15,9	31,8
Reti di commercializzazione	54,2	55,6	20,0	50,0	50,0	45,5
Altre funzioni	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nessuna segnalazione	33,3	22,2	60,0	33,3	34,1	25,0
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 9.7. - 9.9. Aspettative relative al Mercato Unico Europeo

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Il 1992 rappresenterà per l'impresa:						
Un fattore di vantaggio	25,0	33,3	40,0	16,7	27,3	34,1
Un fattore di svantaggio	20,8	11,1	20,0	33,3	20,5	14,8
Un fattore indifferente	54,2	44,4	40,0	50,0	50,0	45,5
- Non sa, non risponde	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	5,7
Favorirà accordi industr. o finanziari						
Tra imprese dello stesso Paese	29,2	22,2	0,0	0,0	20,5	26,1
Tra imprese di Paesi diversi	62,5	66,7	100,0	83,3	70,5	63,6
- Altre risposte	0,0	11,1	0,0	0,0	2,3	1,1
- Non sa, non risponde	8,3	0,0	0,0	16,7	6,8	9,1
Modificherà la vs. attuale strategia?						
In misura marcata	8,3	0,0	40,0	33,3	13,6	15,9
In misura limitata	37,5	77,8	20,0	16,7	40,9	38,6
Non modificherà	50,0	22,2	40,0	50,0	43,2	38,6
- Non sa, non risponde	4,2	0,0	0,0	0,0	2,3	6,8
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Domanda 9.10. Previsioni di domanda di servizi per le imprese

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Ricerche di mercato	41,7	22,2	80,0	50,0	43,2	43,2
Ricerche tecniche prod./proc.	20,8	22,2	40,0	33,3	25,0	29,5
Formazione del personale	20,8	11,1	40,0	50,0	25,0	25,0
Consulenze organizzative	12,5	11,1	0,0	16,7	11,4	12,5
Consulenze creatività/design.	4,2	22,2	0,0	16,7	9,1	17,0
Consulenze commerciali	16,7	33,3	20,0	0,0	18,2	19,3
Altri tipi di servizio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Nessuna segnalazione	20,8	11,1	0,0	0,0	13,6	14,8
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Domanda 9.11. Interventi pubblici auspicati

	Comprensorio di Biella					Totale Piem.
	Lana filat.	Lana tissit.	Cotone	Altro	Totale	
Realizzaz. di studi e ricerche	37,5	44,4	60,0	50,0	43,2	39,8
Organizz. di missioni commerc.	25,0	33,3	0,0	0,0	20,5	15,9
Prom. di consorzi fra imprese	8,3	33,3	20,0	33,3	18,2	18,2
Formazione professionale	33,3	44,4	60,0	50,0	40,9	46,6
Costituz. società di servizi	4,2	22,2	0,0	16,7	9,1	12,5
Altre iniziative	29,2	33,3	20,0	16,7	27,3	22,7
Nessuna segnalazione	8,3	0,0	20,0	0,0	6,8	5,7
(Numero di imprese)	24	9	5	6	44	88

Gli intervistati potevano indicare più di una risposta. Le percentuali su riportate rappresentano l'incidenza delle imprese che hanno indicato - tra le altre - ciascuna delle risposte, sul numero totale delle imprese rispondenti. Naturalmente la somma delle percentuali non è uguale a 100.

Piemonte, collana di studi dell'Ires, Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte:

1. I trent'anni dell'Ires, *evoluzione economica, sociale e territoriale del Piemonte*
2. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1988
3. Dossier auto, *l'industria automobilistica italiana verso le nuove sfide*
4. Progetto Po, *tutela e valorizzazione del fiume in Piemonte*
5. L'occupazione femminile, *dal declino alla crescita, problemi risolti, soluzioni problematiche*
6. Mercurio e le muse, *analisi economica del settore dello spettacolo dal vivo in Piemonte*
7. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1989
8. Il lavoro dopo la crisi, *politiche di assunzione nell'industria a fine anni '80*
9. L'industria della ricerca, *i produttori di conoscenze tecnologiche per l'innovazione industriale*
10. Progettare la città e il territorio, *una rassegna critica di 100 progetti per Torino e il Piemonte*
11. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1990
12. Atlante socio-economico del Piemonte, *rappresentazioni tematiche di una regione complessa*
13. Da indotto a sistema, *la produzione di componenti nell'industria automobilistica*
14. Relazione sulla situazione economica, sociale e territoriale del Piemonte 1991
15. Uguali e diversi, *il mondo culturale, le reti di rapporti, i lavori degli immigrati non europei a Torino*
16. Dalla casa alla residenza, *un'analisi della struttura familiare ed abitativa in Piemonte*
17. Rumore, *atteggiamenti verso gli immigrati stranieri*
18. La viticoltura piemontese tra declino e rinnovamento, *la sfida degli anni '90*

Per quali ragioni e a quali condizioni un settore industriale "maturo", quale il tessile - abbigliamento, ammette di trovare una collocazione fisiologica, e quindi durevole, in un contesto economico evoluto come il Piemonte? L'interrogativo da cui prende le mosse questo studio assume un rilievo ancora maggiore alla luce dell'attuale crisi economica generale, che aggrava le difficoltà del settore. La ricerca individua indubbi punti di forza del tessile abbigliamento piemontese; ma sottolinea altresì che la sua permanenza nell'assetto produttivo regionale non può essere data per scontata, come un fatto spontaneo o naturale. Essa richiede, e richiederà in modo sempre più pressante, l'applicazione di precise strategie di differenziazione e qualificazione della produzione, capaci di circoscrivere per un periodo sufficientemente lungo uno spazio operativo non aggredibile dai paesi a basso costo della manodopera.